

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Ciencias de la Comunicación Social

Estrategias comunicacionales en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, para mejorar la comunicación interna

Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social, en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Autora:

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez

C.I. 0104999404

Director:

Mst. Víctor Hugo Guillermo Ríos

C.I. 0101643807

Cuenca – Ecuador

2018



Resumen

El presente trabajo de investigación realizado, recopila los canales y las herramientas de comunicación interna utilizados por los miembros de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP y también las estrategias que ellos han aplicado para tener una buena comunicación interna.

Para conocer cómo se han desarrollado en la empresa los diferentes métodos antes mencionados, se establecieron los siguientes niveles de acción que fueron la base para dar paso a las diferentes técnicas aplicadas: conocimiento del manejo de la comunicación interna, las herramientas de comunicación utilizadas por el Departamento de Relaciones Públicas de la empresa y la percepción del personal administrativo interno acerca del funcionamiento de los canales de comunicación.

Dichos niveles permiten saber el estado de actividad de la comunicación interna por parte de los colaboradores en la organización. De esta manera se obtuvieron datos cualitativos y cuantitativos sobre opiniones que provienen de cada una de las vivencias y experiencias cotidianas de los miembros administrativos internos.

En este documento se encontrarán las bases teóricas de comunicación interna, organizacional y planeación estratégica, que mejoran las conclusiones que se han podido obtener de acuerdo a un antes y un después de aplicar las diferentes acciones, a las estrategias empleadas y en relación a las percepciones de los funcionarios de la EMAC.

Palabras claves: CANALES, HERRAMIENTAS, ESTRATEGIAS, COMUNICACIÓN INTERNA, EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC EP, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



Abstract

The present research work compiles information about the channels and the internal communication tools used by members of “Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP” and also the strategies that have been applied to have a good internal communication.

In order to know in a certain degree about how different methods before mentioned have been developed, the following levels of action were established which were the base to make way to different techniques applied: knowledge of the internal communication management, the tools used by the Department of Public Relations of the enterprise and the perception of the internal administrative staff upon the functioning of communication channels.

The levels named before permit to know the state of activity of the internal communication by each of the collaborators of the organization. In this way, qualitative and quantitative data were obtained about opinions; they come from each of the internal administrative members' experiences and daily activities.

This document offers theoretical bases of internal and organizational communication and strategic planning that will improve the conclusions which have been obtained according to a before and an after applying different actions to the strategies used and in relation to the EMAC EP workers' perception.

Key words: CHANNELS, STRATEGIES, INTERNAL COMMUNICATION, EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC EP, STRATEGIC PLANNING.



ÍNDICE

Introducción	11
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos:	12
CAPÍTULO 1.	14
Fundamentación Teórica.....	14
1.1 La Comunicación.....	14
1.1.1 Niveles de Comunicación	14
1.1.1.1 Intrapersonal.....	14
1.1.1.2 Interpersonal.....	15
1.1.1.3 Grupal	15
1.1.1.4 Organizacional	15
1.1.1.5 Masiva	15
1.2 La comunicación organizacional	15
1.2.1 Comportamiento de la organización	17
1.2.1.1 Escuela clásica	18
1.2.1.2 Teoría de Sistemas.....	18
1.2.1.3 Estructura de la organización	19
1.3 ¿Cuáles son los tipos de comunicación?	19
1.3.1 La comunicación estratégica: principio clave para la gestión sostenible de las organizaciones	23
1.4 ¿Qué son las estrategias de la comunicación?	23
1.4.1 La condición estratégica	24
1.5 Características de las estrategias de comunicación.....	25
1.5.1 El papel de la comunicación en la planeación estratégica.....	26
1.5.1.1 Primer Movimiento – De la comunicación como información a la comunicación estratégica.....	27
1.5.1.2 Segundo Movimiento – De la comunicación al final de la línea del montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural.....	27
1.5.1.3 Tercer Movimiento – De tema a comunicar a problema acerca del cual conversar. Relaciones de las organizaciones con su entorno.....	28



1.6	Comunicación Empresarial	28
1.6.1	Modalidades de Comunicación Empresarial	30
1.7	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	31
1.7.1	Propósitos de Planeación	31
1.7.2	La necesidad de planear	32
1.7.3	Planeación Estratégica	33
1.7.4	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	33
CAPÍTULO 2.	35
2.1	La comunicación interna.....	35
2.2	Herramientas de comunicación interna.....	36
2.3	Canales de comunicación interna.	37
2.4	Tipos de comunicación interna en la empresa.....	38
2.5	Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP	39
2.5.1	Estructura Orgánica Funcional de la EMAC EP.	43
2.5.2	Plataforma Estratégica de la EMAC EP.	47
2.5.2.1	Política integral	47
2.5.2.2	Misión	48
2.5.2.3	Visión.....	48
2.5.2.4	Valores Corporativos	48
2.6	Departamento de comunicación o Relaciones Públicas	49
2.6.1	La Dirección de Comunicación.....	50
2.6.2	Objetivos y funciones generales del DirCom	51
2.6.3	Fundamentos de las Relaciones Públicas.....	51
2.7	Departamento de comunicación de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP	53
CAPÍTULO 3.	54
	La investigación cuali – cuantitativa interna de la organización	54
3.1	Investigación cualitativa.....	54
3.2	Investigación cuantitativa.....	55
3.3	Análisis de la comunicación interna en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP	57



3.3.1 Población y Muestra	58
3.4. Análisis estadístico de los resultados de las encuestas.....	60
CAPÍTULO 4.	76
Resultados y propuesta de estrategias comunicacionales internas.....	76
4.1 Estrategias de comunicación sugeridas por algunos miembros internos de la EMAC EP.....	78
4.2 Estrategias de comunicación interna para la EMAC EP.....	78
4.2.1 Estrategia 1.....	78
4.2.2 Estrategia 2.....	79
4.2.3 Estrategia 3.....	83
4.2.4 Estrategia 4.....	84
4.2.5 Estrategia 5.....	85
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	89
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS	94
Anexo 1. Modelo de encuestas.....	94
Anexo 2. Aprobación de listado de acuerdo al orgánico vigente de la EMAC EP.....	97
Anexo 3. Listado de colaboradores administrativos internos de la EMAC EP.	98



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Estrategias comunicacionales en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, para mejorar la comunicación interna”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 16 de enero de 2018.



Margoth Elizabeth Cobos Pesantez

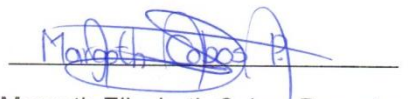
C.I: 0104999404



Cláusula de Propiedad Intelectual

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez, autora del trabajo de titulación "Estrategias comunicacionales en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, para mejorar la comunicación interna", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 16 de enero de 2018.



Margoth Elizabeth Cobos Pesantez
C.I: 0104999404



DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicárselo a mis padres Ramiro y Mariana, por haberme apoyado siempre, por su esfuerzo y porque a pesar de las circunstancias ellos han estado presente para que Yo pueda seguir estudiando y logre cumplir mis metas. Con su ayuda he podido salir adelante para no dejarme vencer y saber que el esfuerzo es parte de la vida para alcanzar lo que uno anhela.

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez



AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias infinitas a Dios porque a pesar de las adversidades y barreras que tuve sola en el desarrollo de este trabajo, él me dio la paciencia e inteligencia necesaria para no decaer, culminar positivamente para alcanzar un sueño más en mi vida y darme cuenta que a pesar de que hay obstáculos, se debe sobresalir y no dejarse vencer por nada ni nadie.

También quiero agradecer a mi pequeña familia, a mis papás porque cuando sentí no poder más ellos supieron alentarme y brindarme su palabras de ánimo para que continúe en la lucha. A mi hermano Xavier por tenerme paciencia en este proceso y por ayudarme en lo que he necesitado sobre este proyecto.

De igual manera agradezco a mi director del trabajo de graduación, Máster. Hugo Guillermo Ríos por su ayuda, consejos y orientación en estos meses para culminar este trabajo y sobre todo por el apoyo que me dio para no rendirme.

Y quiero agradecer a las pocas personas que me ayudaron y colaboraron con información sin restricciones para cumplir mi objetivo y realizar el presente trabajo de graduación.

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez



Introducción

Partiendo desde el punto de vista de que en las Relaciones Públicas y la empresa se debe tener presente los dos tipos de comunicación que son: comunicación externa y comunicación interna, es indispensable que éstas se tomen en cuenta para mantener una buena comunicación.

En el presente trabajo se tratarán sobre ideas relacionadas con la comunicación organizacional, la comunicación interna y sus estrategias, el público interno y la necesidad de contar con un plan de comunicación interna, sus funciones y los tipos que existen sobre esta parte de la comunicación.

Se ha escogido como campo de trabajo la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP porque es una entidad pública y por lo cual merece estar en un espacio donde sus funcionarios estén enterados de los diversos eventos: culturales, sociales y/o educativos que se realizan para asistir.

El tema de proyecto en consideración fue tomado en cuenta luego de que la relacionista pública de la organización manifestara que no cuentan con una forma de dar una adecuada comunicación interna. Por lo tanto, mediante una investigación se tuvo el conocimiento apropiado para cerciorarse sobre el tema, y a su vez realizar estrategias para mejorar la comunicación interna y de esta manera brindar algún tipo de solución a esta problemática.

Según Paul Watzlawick (1985), teórico y psicólogo austriaco y en su texto sobre *Teoría de la Comunicación Humana*, señala en uno de los axiomas acerca de “la imposibilidad de no comunicar, que el término comunicación se utilizó de dos maneras: como título genérico de nuestro estudio, y como una unidad de conducta definida de un modo general” (pág. 49).

Hoy en día, quizás por un pequeño índice de desconocimiento o posiblemente por falta de organización, no todas las empresas cuentan con las suficientes estrategias de comunicación que en gran parte son un medio importante para el desarrollo organizacional. Es por esto que en el presente proyecto se trabajó con estrategias, comunicacionalmente hablando, que ayudan a llevar de mejor manera la información que vaya suscitándose en los días posteriores en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP.

La razón por la cual se optó por realizar el trabajo de graduación en esta organización es porque pensamos que fue necesario estudiar y hacer un aporte con acciones de comunicación interna ya que toda la empresa debe estar



organizada, internamente hablando, para que puedan proporcionar y tener una buena imagen y dar buen servicio a la colectividad. Y en donde se puso de manifiesto lo aprendido sobre Comunicación Interna y Organizacional durante estos años de estudio en la escuela de comunicación.

Es importante proponer estrategias comunicacionales para que haya una mejora en lo que respecta a la comunicación interna, que la empresa tenga las herramientas necesarias para que de esta manera exista una facilidad al momento de dar a conocer sobre las diferentes actividades que se realizan en la misma.

De acuerdo a la investigación previa que se hizo, la EMAC EP no contaba con un Plan estratégico de comunicación interna, por lo que no todos sus miembros tenían facilidad de conocer las actividades o lo que sucede en los diferentes departamentos (como son: Comunicación y Relaciones Públicas, Planificación y Gestión, Unidad de Adquisiciones, Departamento de Tecnología, Dirección de Talento Humano, La Gerencia, Asistente de Gerencia, Dirección Jurídica, Jefatura Financiera (contabilidad), Departamento de Áreas Verdes, Unidad de Reciclaje) y esto hacía que opten por preguntar y no dar uso a la herramienta, por ende; como autora del presente proyecto se pudo aportar en crear las estrategias necesarias.

Fue de suma importancia también hacer una observación e investigación sobre cuáles son los canales y medios que fueron utilizados en la empresa para el manejo de la comunicación interna. Posterior a eso y luego de la investigación cuali-cuantitativa que se propuso, se planteó una serie de estrategias para mejorar la comunicación dentro de la organización. Este proyecto fue posible realizarlo con la colaboración de la persona encargada del departamento de comunicación de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP y de otros miembros de la institución, con los cuales ya se tuvo un acercamiento previo.

Objetivo General

Diagnosticar estrategias comunicacionales en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP; para mejorar la comunicación interna y su desarrollo.

Objetivos específicos:

1. Determinar las herramientas de comunicación interna utilizadas actualmente en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP.



2. Planificar nuevos usos y estrategias de comunicación interna que se utilizan para el beneficio de los miembros de los diferentes departamentos.
3. Ejecutar las estrategias apropiadas para la comunicación interna en la organización.
4. Evaluar el cumplimiento de estrategias mediante situaciones de cambio.

A través de las entrevistas, las encuestas y la recolección de información, fue posible diagnosticar las estrategias de comunicación de la EMAC EP.

La metodología utilizada fue la estadística: se utilizó por medio de la recopilación de información estadística, lo cual permitió cuantificar los resultados del diagnóstico realizado y obtenido mediante una representación de porcentajes adquiridos.

Por medio del método observacional y de diferentes herramientas tal como fue acudir al Departamento de Comunicación para fijarnos en el trabajo que ahí realizan y tomar notas de lo que sucede, esta parte de la metodología nos sirvió también para alcanzar conocimientos y datos concretos y específicos que permitieron mejorar la comunicación interna.

En el presente proyecto se realizó una investigación cuali-cuantitativa debido a que el tema propuesto lo requería.

Investigación Cualitativa, porque fue necesario realizar entrevistas a la relacionista pública y encuestas a cada uno de los miembros de la organización de acuerdo a la investigación.

Investigación Cuantitativa, porque fue necesario analizar cuántas personas están involucradas en este proceso de comunicación interna y que nos permita un resultado eficaz en la investigación.

Y finalmente, la extracción de los anexos y de los audios de las entrevistas que se realizó en el Departamento de Comunicación y de las fotografías donde se muestra a algunos funcionarios colaborando con las encuestas.



CAPÍTULO 1.

Fundamentación Teórica

1.1 La Comunicación

La comunicación es un elemento primordial en la cotidianidad de todo individuo. También la comunicación es importante al momento de relacionarse con los demás, pues de aquí parte la intención de generar buenas relaciones con las personas y desarrollar labores positivas en una organización.

“Llamamos ‘comunicación’ al proceso, mediante el que un mensaje emitido por un individuo, llamado emisor, es comprendido por otro llamado receptor o destinatario, que es la persona o entidad a quien va dirigido el mensaje, gracias a la existencia de un código común” (Alcaraz, 1997, pág. 125).

Buys y Beck (1986), citado por Enrique Alcaraz Varó en el *Diccionario de lingüística moderna*, definen a la comunicación como el "conjunto de factores interrelacionados, de manera que si fueras a quitar uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejaría de funcionar" (pág. 123).

También se entiende como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otro.

1.1.1 Niveles de Comunicación

Según Dionne Santos (2012), en su texto acerca de *Fundamentos de la comunicación*, se encuentran cinco niveles que “comprenden diferentes esquemas y tipos de respuesta, dependiendo del número de participantes en el proceso comunicativo”, de los cuales ella los señala de la siguiente manera:

1.1.1.1 Intrapersonal

“Se refiere al modo en que los individuos seleccionan y articulan cada uno de los signos del lenguaje, pero no necesariamente para comunicar una idea a otra, sino, también para reflexionar” (pág. 20).



1.1.1.2 Interpersonal

“Este proceso se da entre dos o más individuos que intercambian mensajes a través de un canal, el principal problema ha sido delimitar el resultado de tales encuentros a partir de las características de los emisores/receptores, su número y el canal utilizado” (pág. 20).

1.1.1.3 Grupal

“Se establece una clara distinción entre “grupo” y “organización”, pues la comunicación organizacional se ha erigido como una rama que favorece los procesos internos en estructuras empresariales, organizadas y cohesionadas por objetivos comunes, las que a su vez pueden contener diferentes grupos” (pág. 23).

1.1.1.4 Organizacional

Menciona Santos (2012), citado por Fernández Collado, que “es el resultado de la necesidad que la organización tiene de cumplir con los objetivos que la mantienen cohesionada y que dan sentido a sus actividades” (pág. 25).

1.1.1.5 Masiva

Un medio diseña y transmite contenidos a un público indeterminado e impreciso por su número y diverso por sus características. “La comunicación orientada a las masas se caracteriza por poner en circulación mensajes para una gran cantidad de receptores cuyo número resulta impreciso” (pág. 27).

1.2 La comunicación organizacional

Luego de tener un conocimiento acerca de lo que significa “comunicación” y de lo que abarcan sus niveles, se procede a dar un concepto de lo que es “organización” para posteriormente adentrarnos en lo que es la “comunicación organizacional” y lo que ésta implica.

Organización



Tras la necesidad de pertenecer a un grupo o ser parte de algún núcleo social, los individuos han optado por integrar numerosas organizaciones, empresas o instituciones, las cuales van desde lo más simple como la familia hasta grandes y complejos corporativos, todo con el fin de cumplir metas, compartir responsabilidades y tomar decisiones para lograr un adecuado funcionamiento del mismo.

También cabe mencionar las concepciones de los diferentes autores como Flores y Ramos, citado por Fernández Collado (2006), en su texto acerca de *La Comunicación Humana en el mundo Contemporáneo*, menciona que “la organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización” (pág. 6).

Por primera vez en el año de 1964, los autores Redding y Sanborn en su libro *Business and Industrial Communication* definieron a la comunicación organizacional como el envío y recepción de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados.

“La comunicación organizacional se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación” (Chiavenato, 2009, pág. 321).

Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de la comunicación organizacional? Pues como cita Pablo Ansede (2010), en su tesis de grado en *Relaciones Laborales y Recursos Humanos*, que se la puede definir como “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”.

La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales: **Indicadores comunicativos verbales**, que están compuestos por los signos lingüísticos. **Indicadores comunicativos no verbales**, que transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos. Por tanto, resulta evidente que el componente no verbal de nuestras comunicaciones es más relevante que el simple lenguaje.



El público y todo el personal que pertenezca a una organización siempre estarán comunicando de forma constante, ya sea que ésta sea de manera buena o mala, pues una comunicación organizacional se forma por medio de los diferentes mensajes que se dan entre dos sujetos, con aspectos positivos o negativos; pero es algo en lo que se debe trabajar para sobrellevar una empresa y que sobresalga dando una buena imagen.

De igual manera, se toma en cuenta la opinión de Mónica Valle en su texto: *(Comunicación Organizacional: Abordajes y Perspectivas de Análisis , 2005)*, quién es coordinadora de CIESPAL y menciona que “al analizar la comunicación en la organización de manera sistémica, es decir en la que las partes afectan el todo y viceversa; aceptando el hecho de que los miembros de la organización influyen con su comunicación a la institución, entonces resulta arbitrario concebir que el sistema administrativo sea el único que determina el proceso comunicativo de la empresa” (pág. 98).

1.2.1 Comportamiento de la organización

El hombre desde la antigüedad ha sido consciente de que la eficiencia sólo se puede obtener a través del orden, así como de la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizados formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que es casi imposible imaginarlos separados unos de otros. La organización es un proceso enfocado a lograr un fin, el cual fue de forma previa, fijado en la fase de la planeación.

La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas.

Es conveniente conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías acerca del comportamiento organizacional, para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo conciliar las metas de una empresa con los del personal y cómo se influyen las diferentes partes de la organización.

A continuación vamos a hablar de dos escuelas teóricas fundamentales dentro del estudio de las organizaciones: escuela clásica y teoría de sistemas; también abordaremos sobre la estructura de la organización.



1.2.1.1 Escuela clásica

A partir de la Revolución Industrial, hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX. De esta forma, se instaló un creciente interés por parte de algunos sectores de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno, y proponer mejores formas de operación.

Los estudiosos de esta primera escuela compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización, gran parte de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante aun en la actualidad. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Otro autor, destacado en su momento, fue Henri Fayol. Este ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad –independientes del tipo de organización–. Para Fayol, “la administración es una parte esencial del trabajo eficiente en cualquier empresa, principalmente en términos de planeación y predicción”.

1.2.1.2 Teoría de Sistemas

La escuela de sistemas, necesita para la comprensión organizacional, aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto.

Para iniciar es importante definir que es un sistema, “así un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes”.

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deben delimitar algunos elementos distintos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc.

Todo sistema, y cada uno de los subsistemas que forman al todo, se identifican como una unidad económica, social y técnica; económica, en cuanto a que usa recursos limitados; social, debido a que todas las organizaciones consisten en individuos que trabajan para un fin común; y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para obtener su objetivo.



1.2.1.3 Estructura de la organización

Se puede comprender fácilmente la estructura organizacional, por ejemplo en una universidad, los estudiantes ingresan a través de la oficina de admisión; y a la oficina de servicios escolares, los profesores envían las calificaciones; y ambas oficinas son parte de la estructura de cualquier universidad; son “partes” de estas organizaciones, es decir la estructura organizacional se considera el arreglo de las partes de la organización.

Se comprende como estructura organizacional, “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”.

La mayor parte de los estudios de estructuras organizacionales, de manera deliberada o sin intención, parten del supuesto de que sólo existe una estructura en una organización, pero hay bastantes evidencias de que éste no es el caso.

La complejidad de una organización tiene mayores efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

1.3 ¿Cuáles son los tipos de comunicación?

La comunicación organizacional a su vez se divide en comunicación interna y comunicación externa, por lo que de manera específica se va a explicar sobre lo que es la comunicación interna para tener conocimiento de ésta.

Tomemos en cuenta que a pesar de que la importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde variados puntos de vista -económico, recursos humanos, management, organizativo- es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura material y psicológica de las organizaciones. Materialmente porque no cuenta con un presupuesto consolidado que se mantenga año a año y con el personal calificado que requiere este tipo de comunicación. Y psicológicamente, porque no se apoya con la suficiente fortaleza moral desde las direcciones de las organizaciones. Como apuntan algunos autores, la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.



La comunicación interna es uno de los campos que mayor importancia va a tener en las relaciones públicas, en la organización y con las estrategias de comunicación.

La comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. Sin embargo esa necesidad de informarse y de conocer no siempre se establece por canales reglados internamente (comunicación formal) sino que puede vehicularse de manera autónoma realizada a partir de las relaciones informales (comunicación informal).

Para Bertoglio (1975), la diferencia entre esos dos tipos de comunicación es:

“Cada estructura organizacional posee dos sistemas en operación: el formal y el informal. El sistema formal se encuentra compuesto de las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y formalizadas. Este sistema frecuentemente se representa mediante la carta oficial de organización (o pirámide de organización). El sistema informal es más oculto e invisible. (...). La organización informal consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal” (pág. 195).

En la vida laboral es importante evaluar qué tan efectiva es la comunicación que manejamos: existen barreras en la comunicación como los grupos muy cerrados, la cultura del chisme y del rumor, escasa motivación y compromiso, falta de conocimientos, entre otros.

Como menciona Luzmila Castro en un artículo (eltiempo.com, 2001):

“Al indagar en el interior de las organizaciones, seguramente encontramos que en gran medida, especialmente en la empresa pública, se encuentran estas barreras con causas como: falta de buena comunicación, problemas de motivación, ausencia o escasez de medios de comunicación interna, deficiencia o carencia en programas de inducción, sobrecarga o ausencia de trabajo, metas y objetivos no definidos e información inadecuada o la más frecuente, falta de programas de comunicación” (pág. 1).



Un programa de comunicación debe incluir carteleras, publicaciones (revistas, boletines e informativos), información general de y para la empresa, actualización permanente sobre misión, visión y objetivos de la organización, programas de calidad, comités y medios de entretenimiento y programas de inducción y retiro, entre otros.

También existe otro tipo de comunicación en la empresa como es la **externa**.

Para Rodríguez (1991), la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (pág. 32).

Una empresa productora de determinados bienes dependerá de otras empresas que le suministran materias primas, servicios o información, o le comercializan sus productos. Según afirma Kreps (1990):

“Estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como *entorno relevante* de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante” (pág. 21).

La organización, en cuanto receptora, debe tener en cuenta que la información externa puede afectar a su cultura y de la necesidad de procurar mantener una actitud adaptadora, al saber las posibilidades limitadas de la participación de la organización en la dialéctica social general.

Las relaciones públicas externas mejoran las actitudes frente a los públicos externos con los que relaciona la organización, tratando de transmitir aquella imagen respecto a la cual esperamos y deseamos que nuestro público obtenga de nosotros.

Por su parte, también podemos mencionar las características de la comunicación externa que tiene que ser una de las relaciones más importantes dentro de las acciones de las relaciones públicas, aunque no todas las relaciones externas deben ser exclusivamente con los medios de comunicación. Los medios comunicativos se dirigen tanto a un público general como a uno especializado, de ahí la necesidad de adecuar nuestro lenguaje (y mensaje) a cada uno de los diferentes medios. Es decir, cuando queramos dirigirnos por ejemplo a la



comunidad financiera, deberemos de transmitir comunicaciones (informaciones) a las secciones específicas de los medios de comunicación generalistas y a aquellos medios especializados en economía.

Para poder comunicarnos con los medios hay que tener en cuenta que la premisa básica es saber establecer un canal fluido y constante de comunicación. Para ello nuestro trabajo debe ser profesional y coherente. Esa coherencia tiene que establecer una perfecta similitud entre lo que emitimos y lo que se realiza en el seno de nuestra organización.

No hay que dejar de lado una explicación sobre lo que son los **stakeholders**, el cual hace referencia a la agrupación de trabajadores, organizaciones sociales, proveedores y accionistas, de igual manera otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de las empresas. Es fundamental que se genere confianza con todos estos para el desarrollo de una organización.

Así se define a los Stakeholders como “personas o grupos en quienes el éxito o el fracaso de las actividades corporativas puede generar algún tipo de impacto, o quienes pueden influir directamente en que se llegue a ellos” (Bourne, 2013, pág. 30).

A continuación, un gráfico donde se comprende de mejor manera a los stakeholders:

Gráfico 1: Identificación general de los stakeholders





Fuente: Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial.

Elaborado por los autores: Díaz Cáceres, Nelson y Castaño Quintero, Carlos Andrés.

1.3.1 La comunicación estratégica: principio clave para la gestión sostenible de las organizaciones

Al respecto conviene señalar la postura que defiende Ansede (2010), ya que argumenta que dentro del marco de la organización, “la comunicación es el soporte de todo tipo de mensaje verbal o no verbal que se transmiten de manera seriada y formativamente, es el único elemento disponible en las organizaciones que fortalece el lado humano, orienta las conductas y establece relaciones para lograr el éxito empresarial” (pág. 98).

Podemos decir que la comunicación estratégica es la que surge a partir de las necesidades prácticas de las organizaciones y es el mecanismo operativo para crear una cultura organizacional más integradora con los *stakeholders*.

1.4 ¿Qué son las estrategias de la comunicación?

A continuación abordaremos una explicación de lo que son las estrategias de la comunicación ya que el punto clave del presente proyecto es de llevar a cabo estrategias comunicacionales para de una mejor manera informar en la empresa objeto de estudio.

De esta forma vamos a entender qué comprende una estrategia de comunicación, para posteriormente ponerlo en práctica, en el momento que se necesite dar la solución al problema, para contribuir a que haya una mejor comunicación y métodos que permitan facilitar el trabajo en la empresa a ser analizada.

Cuando las organizaciones preparan los materiales comunicacionales (notas de prensa, folletos, afiches o programas radiales), en principio han identificado a qué público quieren hacer llegar sus mensajes. ¿Tienen diversos públicos?, si es así, ¿cómo son? ¿Qué tanto se conoce de ellos? ¿Se están poniendo en su lugar para identificarlos plenamente? ¿Realmente se prepara sus mensajes y producen su material comunicacional teniendo claro el objetivo que quieren lograr y los públicos a los que se están dirigiendo?

Si esa práctica no ha sido muy frecuente, empezar a realizarla será muy interesante, porque al lograr ponerse en el lugar del otro, al analizar sus mensajes



y entender la comunicación como un encuentro de la diversidad sociocultural que está constantemente en movimiento, definiéndose y redefiniéndose, se empieza ya a trabajar bajo el esquema de la comunicación estratégica.

La comunicación estratégica exige un cambio, teniendo que apelar a la creatividad y flexibilidad para entender a los públicos y poder transmitirles los mensajes de la manera más adecuada.

Según Sandra Massoni (2007), citado por la Comunicadora Social María de las Nieves Vargas Coloma en el texto acerca del *Manual de Comunicación Estratégica*, menciona que “la comunicación estratégica implica ante todo un gran esfuerzo por salirnos del corset de los mensajes, para abordar el espesor de la comunicación en tanto fenómeno que está haciéndose y rehaciéndose todo el tiempo” (Vargas, 2015, pág. 35).

Esta nueva mirada de la comunicación más integral parte de ponerse en el lugar del otro para no desarrollar campañas o mensajes comunicacionales que estén solo relacionados con los propios intereses o los intereses de los proyectos que se están ejecutando.

Por otra parte y como menciona (Scheinsohn, 2010), la Comunicación Estratégica comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. Aborda la gestión integral de la comunicación instalándola en la alta dirección, desde donde surge la función del DIRCOM, dando un paso adelante respecto de enfoques reduccionistas y en relación a la jerarquización de la posición. Sostiene que la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global y con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica, que es imprescindible diferenciar de la comunicación de nivel táctico. En definitiva, Comunicación Estratégica “propone un método de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe” (pág. 17).

1.4.1 La condición estratégica

La Comunicación Estratégica considera dos términos fundamentales a su razón de ser, ellos son el término “comunicación” y el término “estrategia”. Su objeto se ocupa no sólo de la teoría y práctica de la comunicación sino de la teoría y práctica de la estrategia. Desde esta perspectiva, no existe lo uno sin lo otro.



Un sinnúmero de enfoques hablan de “estrategia”, haciéndolo de manera muy ambigua y confusa cuando no de manera absolutamente desacertada. Hablan de estrategia porque asumen que “queda bien”, pero no logran comprender ni por aproximación aquello que la estrategia en verdad comporta.

“La estrategia hoy no se limita al ámbito militar (el origen del pensamiento y la práctica estratégica). Tampoco se limita al ámbito empresarial (que a lo largo de la historia y en la mayoría de los casos se ocupó de desvirtuarla)” (Scheinsohn, 2010, pág. 20).

Se debe dejar en claro que para hablar de Estrategia se impone hablar de Política. La Política es la dialéctica de razones, la Estrategia la dialéctica de voluntades. La comunicación es la dinámica emergente de la Estrategia.

Entonces el estudio de Comunicación Estratégica es en esencia –y al menos- el estudio de la comunicación, la estrategia, la psicosociología, el management y el comportamiento organizacional. De allí luego, su aplicación a ámbitos más específicos (relaciones públicas, comunicación interna, publicidad, marketing, etc.).

1.5 Características de las estrategias de comunicación.

La comunicación se convierte en el vínculo entre el marco conceptual de la organización y el marco operativo que implica la ejecución de las estrategias para el logro de la visión institucional, tal y como se muestra en el gráfico 2:

Gráfico 2: Comunicación: Visión institucional





Fuente: Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida

Elaborado por el autor: Moreno Espinoza, Luis Álvaro.

Un plan estratégico de comunicación debe tener su origen en el plan general de la organización para que todo el modelo conceptual de la organización sea presentado a sus integrantes y lograr su difusión, aceptación e interiorización. La planeación estratégica de la comunicación debe enfocarse en la *comunicación efectiva* del modelo para lograr que la misión y la visión sean compartidas, luego, entonces, deben utilizarse todos los niveles y tipos de comunicación existentes.

1.5.1 El papel de la comunicación en la planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso estructurado a través de la cual se construye de manera lógica el marco conceptual sobre el cual y para el cual ha de realizar sus actividades una organización así como las estrategias que se han de utilizar para dar cumplimiento a la visión institucional.

Lo anterior requiere de un buen sistema de comunicación que permita el conocimiento general de ese marco conceptual con el objetivo de vincularlo al marco operativo. En otras palabras, “para alcanzar la visión, se requieren estrategias, para lograr las estrategias son necesarias acciones concretas y para ejecutar esas acciones se requiere de integración en la organización que sólo es posible si los marcos de actuación son conocidos por todos” (Moreno, 2009, pág. 15).

Como menciona Pinilla (1994), las tres características fundamentales que definen una estrategia de comunicación desde el punto de vista tradicional son (pág. 168):

1. La existencia de un problema comunicativo, que suele ser de tipo léxico.
2. La conciencia por parte del estudiante de hacer uso de un comportamiento estratégico para resolver ese problema.
3. La naturaleza intencional de la comunicación estratégica.

En definitiva, la naturaleza de las actividades de comunicación pone en funcionamiento estrategias.

Por otra parte, como menciona Sandra Massoni (2007) en su texto sobre *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, que hay 3 movimientos y 7 pasos para comunicar estratégicamente.



1.5.1.1 Primer Movimiento – De la comunicación como información a la comunicación estratégica.

- *Paso 1. Superar el malentendido de la transferencia.*
 - a. La información tiene que ser comprensible para el otro.
 - b. La buena o mala disposición del otro para recibir una determinada información (pág. 14).

- *Paso 2. Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.*
 - a. La mejor estructura de distribución de informaciones no asegura que un mensaje sea entendido por el otro en los términos en los que el emisor lo pretendió al establecer la comunicación.
 - b. El habla es ante todo un sistema de inducciones y seducciones (pág. 15).

- *Paso 3. Los mensajes sólo actúan potenciando o neutralizando ideas que ya estaban en el contexto.*
 - a. No hay que centrarse exclusivamente en la emisión, los mensajes, los canales de distribución, es necesario conocer los patrones a partir de los cuales se va a leer la información (pág. 16).

- *Paso 4. Reconocer matrices socioculturales de los actores involucrados.*
 - a. Matriz es el lugar de la generación, el molde desde el cual cada uno establece la comunicación.
 - b. Una matriz es un guion que articula comportamientos, son una especie de modelos narrativos con lo que se mueven los diferentes actores (pág. 17).

1.5.1.2 Segundo Movimiento – De la comunicación al final de la línea del montaje a la comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural.

- I. La comunicación atraviesa la organización porque es su forma de relación.
- II. La comunicación está íntimamente relacionada con la calidad de las prácticas institucionales y sociales y a la coherencia de estas con los objetivos, metas institucionales y el diálogo y participación de sus miembros (pág. 18).

- *Paso 5. La comunicación es cuestión de equipos multidisciplinarios.*
 - a. La comunicación en las organizaciones es una relación que va configurando cada una de las acciones previas y pasa a ser una cuestión de equipos interdisciplinarios que logran tener múltiples conversaciones en lugares específicos (pág. 19).



- *Paso 6. Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores.*
- a. Trabaja en evitar el malentendido ocupándose de convocar a los actores a partir de sus diferencias.
- b. En una estrategia de comunicación, la comunicación no es objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes (pág. 20).

1.5.1.3 Tercer Movimiento – De tema a comunicar a problema acerca del cual conversar. Relaciones de las organizaciones con su entorno.

- *Paso 7. Cómo iniciar la conversación.*
- a. Comunicar es hacer público aquello que es privado.
- b. Cuando se diseña una estrategia de comunicación se hace con un objetivo, una finalidad, un proyecto que motiva a hacer este movimiento.
- c. Cada uno de los sectores incluidos en una estrategia pueden convertirse, a través de la comunicación, en alguien que defiende y promueva una parte de la solución del problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos particulares (pág. 21).

A su vez menciona la autora (Enz, 2012) que para seleccionar las estrategias es necesario considerar lo siguiente (pág. 112):

- Probabilidad de incidencia en la solución del problema o la necesidad.
- Prioridades e intereses de los grupos involucrados.
- Presupuesto.
- Pertinencia.
- Período que se debe cubrir.

La estrategia resume lo principal sobre cómo se va a manejar para alcanzar los objetivos.

1.6 Comunicación Empresarial

También es importante tomar en cuenta el concepto de comunicación empresarial, puesto que al tratarse el presente proyecto de un trabajo en una empresa hay que conocer las pautas sobre cómo se manejan y laboran las diferentes actividades. Es por eso que para saber más acerca del tema, vamos a explicar conceptos y



significados afines de los diferentes autores o puntos de vista con la intención de profundizarlo.

Javier Celaya (2007), consultor de marketing y comunicación para compañías como Grupo Santillana, etc., en el texto sobre *Comunicación Empresarial 2.0* señala que “la mayor parte de las empresas utiliza un modelo de comunicación lineal que tiene como objetivo la generación y el envío unidireccional de información de la empresa (notas de prensa, ruedas de prensa, campañas de publicidad) con poco o casi ningún tipo de *feedback* del público receptor de sus mensajes corporativos” (pág. 38).

“La comunicación ha sido objeto de interpretaciones y búsquedas de una explicación desde una perspectiva física, lingüística, de teoría social antropológica – cognitiva, centrada en la interacción, centrada en la comunicación de masas para Lasswell, Berelson, etc., centrada en la organización desde una perspectiva estructuralista y funcional o en una perspectiva sistémica de Katz y Kahn, Conrad y Costa”. (Garrido, 2004, pág. 37)

El mundo es un creador incesante de mensajes e información que es compartida entre los usuarios del lenguaje y que se produce como códigos que se transmiten, decodifican y producen una respuesta. A este proceso diario se le conoce como comunicación. Sin embargo, aunque todo intercambio de mensajes puede ser llamado comunicación, el estudio de los procesos y sistemas que componen a la misma ha dado como resultado la ciencia de la comunicación que entraña tanto al periodismo, relaciones públicas, comunicación corporativa y muchas más sub-áreas donde el fenómeno comunicativo es herramienta y efecto del trabajo de un profesional.

De otra forma, como menciona José Mendoza quien es Máster en Artes liberales con énfasis en Comunicaciones, en su documento sobre “Comunicación Empresarial” señala que hablar de la importancia que tiene la comunicación en nuestra vida y su rol trascendental dentro de las empresas es algo común; sin embargo, detenerse a reflexionar a profundidad sobre el impacto que genera nuestra comunicación en otros, alterando e impactando en comportamientos, inspirando con nuevas ideas, influyendo en la toma de decisiones, provocando o evitando que sucedan ciertos eventos, no es algo tan común.

La vida de una empresa, sus procesos, políticas y acciones giran en torno a la comunicación que generan sus miembros, tanto internamente, como hacia los



públicos externos, que abarcan clientes, proveedores u otras entidades que tienen relación directa e indirecta con la empresa.

1.6.1 Modalidades de Comunicación Empresarial

Dentro de la comunicación empresarial existen modalidades de comunicación según sea la organización formal o informal:

La Organización Formal

"La organización formal es un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal; es decir, las actividades son conscientemente coordinadas para conseguir un objetivo pre-determinado" (Prado, 2015, pág. 2).

La organización formal implica que las personas integradas a ella sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y participen con un propósito común. Dentro de esta organización están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control.

La Organización Informal

La organización informal nace del agrupamiento espontáneo de individuos que pertenecen a una organización formal. Se desarrollan actividades que carecen de un propósito consciente de grupo, el comportamiento de agente es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que elija.

"Dentro de la organización informal facilita la comunicación entre las personas y propician la creación de grupos. Los grupos informales se forman por afinidades entre los individuos tales como edad, sexo, clase social, grupo de educación, preferencias comunes en materia deportiva, artística, recreativa, etc." (Prado, 2015, pág. 3).

También cabe mencionar que una eficaz comunicación empresarial debe promover:

- Sólida cultura empresarial
- Una identidad corporativa consistente
- Una filosofía corporativa solvente



- Auténtico sentido de la ciudadanía corporativa
- Adecuada relación profesional con la prensa, incluyendo una rápida y fiable gestión de comunicación en crisis.
- Comprensión de las herramientas de comunicación y las nuevas tecnologías
- Sofisticado uso de los instrumentos globales de comunicación.

1.7 Beneficios de la Planeación Estratégica

Dentro de la investigación del presente trabajo, a continuación vamos a abordar una explicación de “planeación” y de “estrategia” para luego mencionar sus beneficios en la vida empresarial.

Planeación

Este término, como menciona Mintzberg (2007), se refiere a la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio (pág. 4).

“Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado” (Mintzberg, 2007, pág. 4).

1.7.1 Propósitos de Planeación

Al decir propósito, nos referimos a una tarea básica de la empresa o cualquier parte de ella, es por esto que todas las empresas tienen un propósito que pretenden cumplir para salir adelante.

Según Mintzberg (2007), la planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa y entre ellos se encuentran (pág. 5):

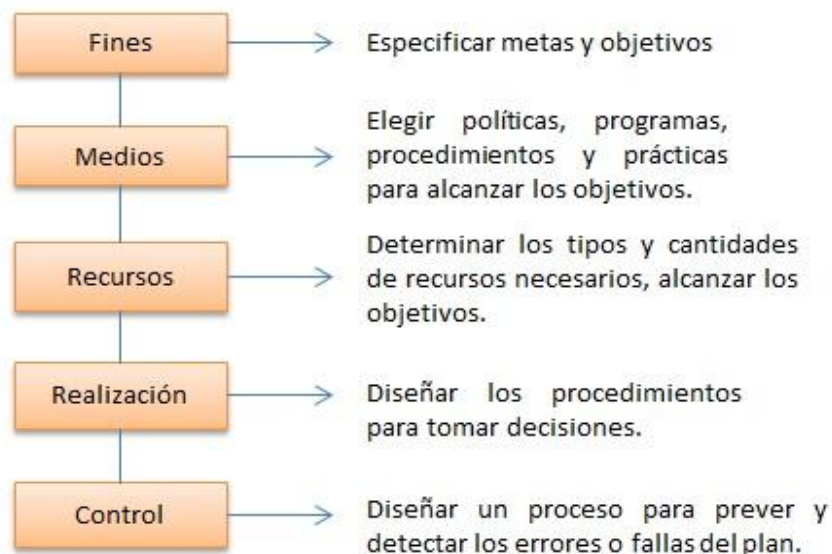


1. **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

1.7.2 La necesidad de planear

Esta necesidad se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios derivados del proceso de globalización. La planeación se compone de las siguientes partes:

Gráfico 3: Partes del proceso de planeación



Fuente: Planeación Estratégica

Elaborado por el autor: Mintzberg, Henry.

Estrategia

Como menciona el mismo autor (Mintzberg, 2007), este concepto proviene de la palabra griega STRATEGOS, jefes del ejército y es tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este



término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios (pág. 6).

Pero también podemos tomar en cuenta el punto de vista de otros autores como a Koontz y Weihrich (2001) citado por Elvira López (2013), quienes mencionan que la estrategia “consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento” (pág. 6).

1.7.3 Planeación Estratégica

Ya que se ha dado explicaciones sobre los términos “planeación” y “estrategia”, ahora vamos a dar un concepto teórico y aclarativo de la Planeación Estratégica según diferentes autores.

De acuerdo como menciona Armijo (2009), podemos darnos cuenta que esta autora hace referencia a esta terminología como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (pág. 5).

Asimismo argumenta la autora que a partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), “la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo” (Armijo, 2009, pág. 6).

Ya se ha expuesto breves referencias; pero tenemos que hacernos una pregunta que es clave para saber a dónde queremos llegar: ¿por qué Planeación Estratégica? Pues bien, la PE (como la abreviamos) ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual se hace posible a su vez la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la empresa.

1.7.4 Beneficios de la Planeación Estratégica

Según Julio Carreto (2008), quien es Máster en Administración de Empresas y especializado en Comercialización Estratégica, en su artículo sobre (*Planeación*



Estratégica. Beneficios de la Planeación Estratégica), señala dos tipos de beneficios que son los que se detallará a continuación:

1. **Beneficios Financieros:** Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

2. **Beneficios No Financieros:** Éste aumenta la capacidad de prevención de problemas; permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades; provee una visión objetiva de los problemas gerenciales; permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas; ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común; y finalmente provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.



CAPÍTULO 2.

Herramientas y canales de comunicación interna. ¿Qué es la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP?

2.1 La comunicación interna

La comunicación interna es un factor importante que debe tener en cuenta la empresa ya que al estar debidamente gestionada permite que haya un mejor clima laboral, así mismo ayuda a que la organización se desarrolle de mejor manera con la ayuda de sus colaboradores.

La comunicación interna en la organización siempre ha existido; pero es a partir de los años 90 que comienza a cobrar cada vez mayor reconocimiento, en pocos años despierta gran interés en todos aquellos que de una u otra manera, ejercitan la comunicación como factor fundamental de sus relaciones interpersonales.

La comunicación interna es importante para mejora de la organización y debe ser conocida, pues como es adentro también es afuera.

Gráfico 4: Comunicación Interna



Fuente: la autora

Elaborado por: la autora

La comunicación interna es la que se produce dentro de una organización, entidad privada o pública, cuando dos o más sistemas intercambian elementos entre sí, a través de canales ya definidos e institucionalizados. Pero cabe mencionar y se



debe conocer que este proceso de comunicación interna se define de acuerdo a las características del ambiente organizacional, estado de ánimo de los interlocutores, espacio y tiempo en el que se da la comunicación.

Pero vamos a tomar en cuenta el concepto de comunicación interna según diferentes autores, para profundizarlo más.

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de sus objetivos organizacionales” (Martín, 1997, pág. 23).

Por otra parte, vamos a mencionar el concepto que tiene Ramos (1991) citado por (Naranjo, 2010), en donde observamos que también tiene una opinión similar a lo antes mencionado. “La C.I., está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, boletines, órdenes de trabajo, etc.” (pág. 14). Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

2.2 Herramientas de comunicación interna.

Para poder concretar esos tipos de comunicaciones, se han ido creando todo un elenco de herramientas de comunicación para poder facilitar una mejora de la comunicación interna.

Para ello tenemos los siguientes:

1. **Manual del Empleado:** es elemental y debe saber la misión, visión, políticas de la empresa. A veces el manual se tiene por medio de la computadora.
2. **Reuniones informativas:** se considera que es mejor que las reuniones se hagan por separado para que de esa manera no todos los involucrados hablen al mismo tiempo o repitan lo que dicen.
3. **Revista o periódico interno:** la finalidad de esta revista es la de dirigirse al conjunto de los miembros de la organización y es uno de los principales instrumentos de comunicación interna. En cualquier empresa pública hay mucha información que se puede compartir y es sólo cuestión de



creatividad para dar a conocer. Como un ejemplo sería aconsejable que se hagan crucigramas o lo que sea pertinente para una mejor convivencia.

4. **Resumen de prensa:** debe abarcar al conjunto de miembros de la organización. Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización.
5. **Tablones de anuncios o carteleras informativas:** se pueden poner “frases motivadoras” y es importante colocar estratégicamente para que la gente pueda ver con facilidad.
6. **Buzón de sugerencias:** este instrumento de comunicación tiene por objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias sobre diversos aspectos. Para este tipo de herramienta es importante saber que hay que analizar qué se coloca ya que pueden ser cosas que no sean factibles de realizar. El buzón de sugerencias es muy útil para la comunicación interna porque se direccionan las diferentes áreas.
7. **Intranet:** es una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas. A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas: cuando la información se “empuja” hacia él y la otra es cuando los interesados la succionan del sistema.

Cabe tomar en cuenta que no debe pensarse que la Intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio.

2.3 Canales de comunicación interna.

Existen otras propuestas como son los canales de la comunicación interna: formales e informales.

Los canales formales “constituyen el conjunto de vías establecidas por donde va el flujo de información relacionada entre las diversas áreas de la empresa” (Ritter, 2008, pág. 45).

Todos los informes, registros y otras formas de trabajo que proporcionan información a diversas partes de una organización están incluidos en el canal formal de comunicación.



Una buena organización empresarial se asegurará de que estos canales formales estén cuidadosamente planificados y diseñados de acuerdo a sus necesidades.

En cambio, los canales informales comprenden la información que se desplaza y desarrolla de forma no oficial, entre las personas y sus departamentos. “Son aquellos que se dan de boca en boca a través del personal, conformándose a su vez las cadenas de rumores” (Zapata, 2014, pág. 20).

2.4 Tipos de comunicación interna en la empresa.

Hay que tener un concepto y saber que la comunicación interna tiene su tipología.

Cuando se habla de la comunicación interna, varios autores indican que hay que observar los tipos de comunicación y sus necesidades.

Entre los tipos de comunicación interna que plantea Vanessa Guzmán (2012), escritora del texto acerca de *Comunicación Organizacional*, se encuentran los siguientes:

1. La comunicación **descendente** que “involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados” (pág. 74).
2. La comunicación **ascendente** que se define como “los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar *feedback* y hacer sugerencias”. Esta comunicación tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados (pág. 75).
3. La comunicación **horizontal** que se define como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (pág. 76).
4. Finalmente, la autora plantea un cuarto tipo de comunicación interna que es la **diagonal** y “se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía” (Guzmán, 2012, pág. 77).

Como ejemplos de comunicación interna horizontal se pueden considerar los siguientes: notas de departamento, comunicados internos, trabajo en equipo o reuniones de trabajo.

Por otra parte, también es necesario mencionar otros tipos de comunicación para tener más claro de qué manera surgen las relaciones entre la organización y sus empleados:



1. **Comunicación Unidireccional:** como su palabra se refiere, aquí la información fluye en una sola dirección. Como una característica a esto podemos mencionar que “se debe adaptar el lenguaje al nivel de conocimientos de los oyentes y se debe recurrir a conceptos comunes, sencillos y que también sean conocidos” (Coma, 2008, pág. 1).
2. **Comunicación Bidireccional:** se va ajustando a las condiciones del receptor, a medida que éste va interviniendo y dando su impresión de vuelta (feedback).
3. **Comunicación Circular:** este tipo introduce el feedback y concibe la comunicación como un proceso de ida y vuelta entre dos o más polos con igual o distinta capacidad de influencia.
4. **Comunicación Transversal:** “puede decirse que el flujo libre y espontáneo de la comunicación transversal es síntoma inequívoco de salud organizacional y cultural” (García, 1998, pág. 73).

Para Deusen (2012), Máster en Comunicación de las Organizaciones por la Universidad Austral, en su artículo sobre Reflexiones y aconteceres de la comunicación, “la comunicación es transversal y eso significa que atraviesa todos los problemas y dilemas de la vida organizacional”. (pág. 1)

2.5 Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP

¿Qué son las empresas públicas y las empresas privadas?

Para poder hablar de este tema con total tranquilidad y conocimiento, primero vamos a hacer una definición básica de lo que es una “**empresa**” y luego conoceremos el concepto de los dos tipos de empresas que existen.

Como menciona Riquelme (2015), “una empresa es una entidad económica, esta entidad siempre basa sus operaciones en intercambios de bienes y servicios y lo hace para satisfacer necesidades colectivas”, logrando generar lucro a las partes que la conforman, independientemente del tipo que sea, pues lo lucrativo dependerá de lo que la empresa busque (pág. 1).

Las empresas públicas son las creadas por el gobierno, son creadas para prestar servicios públicos y estrictamente tienen que haber sido creadas por decreto del órgano ejecutivo del país.

En cambio, las empresas privadas son creadas por personas particulares, su capital no pertenece al Estado.



La Municipalidad de Cuenca

“El GAD de Cuenca es el organismo ejecutivo municipal del cantón Cuenca, Ecuador. Está regida por el Concejo Cantonal de Cuenca y presidido por el Alcalde, quien es la máxima autoridad administrativa y política del cantón” (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Cuenca, 2016).

La Alcaldía planifica el desarrollo cantonal y formula los planes de ordenamiento territorial de la ciudad y sus parroquias. Trabaja en asuntos de Planeamiento urbanístico y uso de suelo, sistema de movilidad, obra pública, infraestructura, vialidad urbana. Presta servicios públicos de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, saneamiento ambiental y programas de inclusión social. Preserva, mantiene y difunde el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del Cantón. Tiene la competencia de crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.

Funciones que hace cada uno de los funcionarios de su área

Los puestos de trabajo tienen como objetivo dar a conocer la naturaleza del puesto, las funciones, relaciones de trabajo, las obligaciones y requisitos, en base a cada puesto (manual de funciones que debe ser informado desde la Dirección de Talento Humano) se selecciona y ubica a la persona idónea para desempeñar dicho puesto; las funciones de cada puesto de trabajo aclaran las tareas que debe realizar cada persona titular del puesto, necesarias para lograr los fines y objetivos de la municipalidad. Fuente: martes 08 de agosto de 2017 <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/13426>

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP

La Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, como organización que se ocupa de la gestión de los residuos sólidos y del mantenimiento y recuperación de áreas verdes, está comprometida con la preservación del ambiente y la salud, utilizando procesos que velen por la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores.

La EMAC EP fue creada el 15 de diciembre de 1998 mediante Ordenanza Municipal que establece como principios básicos para la empresa “orientar y conseguir mayor eficiencia en la prestación de los servicios de aseo y limpieza de la ciudad”.



Sobre el objeto de creación de la EMAC EP, en el Art. 1 de la Ordenanza que Regula la Creación, Organización y Funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca “EMAC EP”, se expresa...créase la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca - “EMAC EP”, como una persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, así como del mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pudieren ser considerados de interés colectivo, así como otros servicios que resuelva el Directorio, los mismos que se prestarán en base a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, responsabilidad, continuidad, seguridad y precios equitativos.

La gestión de la empresa se orientará con criterios de eficiencia, racionalidad, y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y descentralizado de las actividades económicas de acuerdo con la Constitución; se indica además que la empresa si bien ...tendrá su domicilio en la ciudad de Cuenca... podrá, prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional o internacional, directamente o a través de la creación de empresas filiales, subsidiarios, agencias o unidades de negocio, de conformidad con la ley.

A lo largo de la gestión institucional, el acto normativo de su creación sufrió varias reformas siendo la última la publicada el 23 de febrero de 2007, a través de la cual se le otorgaron nuevas competencias a la EMAC EP., ya que a más de la prestación de servicios públicos de barrido, limpieza, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de residuos sólidos no peligrosos y peligrosos, se le encarga el mantenimiento, recuperación, readecuación y administración de áreas verdes y parques en el cantón Cuenca incluyendo el equipamiento en ellas construidas o instaladas, sus servicios complementarios, conexos y afines que pueden ser considerados de interés colectivo.

“Es una empresa que se dedica a mantener una Cuenca, limpia, verde y saludable mediante la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes, con el aporte de colaboradores comprometidos con el desarrollo sostenible e innovador, mejorando



continuamente los servicios con la coparticipación de la comunidad”. (Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, 2014) Fuente: martes 08 de agosto de 2017 <http://www.emac.gob.ec/?q=content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

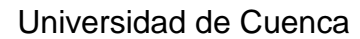
La EMAC EP, está a cargo de la recolección de los desechos y residuos sólidos del Cantón. Por su alta calidad en este servicio mantiene la certificación **ISO 9001**, que “es un sistema de gestión de calidad reconocido internacionalmente que ha sido implementado por más de un millón de organizaciones en todo el mundo”. La ISO 9001, ha sido creada para ayudar a las empresas a asegurar que cumplen con las necesidades de sus clientes y otras partes interesadas, al mismo tiempo que satisfacen los requisitos legales relacionados con el producto comercializado.

Fuente: lunes 11-septiembre-2017 <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/iso-9001-resumen-y-principales-beneficios/>

Por consiguiente, otra de las certificaciones que mantiene la EMAC EP es la **ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental**, proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental eficiente, que permite a la empresa conseguir los resultados deseados. Fuente: lunes 11-septiembre-2017 <http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

Por otra parte, la EMAC EP mantiene la certificación **OHSAS 18001**, la implementación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo basado en un estándar reconocido internacionalmente como la norma OHSAS 18001:2007 en cualquier organización, sea cual sea su tamaño, país de origen o sector supone “añadir valor a la misma y generar una ventaja competitiva: dos elementos fundamentales en una economía tan globalizada y competitiva como la actual”.

La correcta y eficaz gestión de los riesgos y de la salud de sus trabajadores permite a las empresas alcanzar una serie de beneficios fundamentales para aumentar su productividad y mejorar su imagen tanto interna (entre los propios trabajadores, proveedores y otros grupos de interés) como externa (clientes potenciales y reales y la sociedad en su conjunto). Fuente: lunes 11-septiembre-2017 <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-ohsas-18001-gestion-seguridad-salud-ocupacional.pdf>



Literal a1) Estructura orgánica funcional

```
graph TD
    DIRECTORIO[DIRECTORIO] --> GERENCIA[GERENCIA]
    GERENCIA --> DA[DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA]
    GERENCIA --> AG[ASISTENCIA DE GERENCIA]
    GERENCIA --> DPYG[DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN]
    GERENCIA --> DC[DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN]
    GERENCIA --> DTC[DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES]
    GERENCIA --> DT[DIRECCIÓN TÉCNICA]
    GERENCIA --> DAF[DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA]
    GERENCIA --> DH[DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO]
    GERENCIA --> DJ[DIRECCIÓN JURÍDICA]
    DT --> SIG[SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA]
    DT --> ASISTENCIA_T[ASISTENCIA]
    DT --> DAREC[DEPARTAMENTO DE ASEO RECOLECCIÓN Y RECICLAJE]
    DT --> DDF[DEPARTAMENTO DE DISPOSICIÓN FINAL Y DESECHOS PELIGROSOS]
    DT --> DAV[DEPARTAMENTO DE ÁREAS VERDES]
    DAREC --> RECOLECCIÓN[RECOLECCIÓN]
    DAREC --> BARRIO[BARRIO]
    DAREC --> RECICLAJE[RECICLAJE]
    DAREC --> RESIDUOS_ORG[RESIDUOS ORGÁNICOS]
    DDF --> RELLENO_SANTARIO[RELLENO SANTARIO]
    DDF --> DESCOMBROS[DESCOMBROS]
    DDF --> DESECHOS_PELIGROSOS[DESECHOS PELIGROSOS]
    DAV --> PARQUES[PARQUES]
    DAV --> VIVEROS[VIVEROS]
    DAV --> RECUPERACION[RECUPERACION]
    DAV --> MANTENIMIENTO_FORESTACION[MANTENIMIENTO Y FORESTACIÓN]
    DAF --> ASISTENCIA_A[ASISTENCIA]
    DAF --> DCCG[DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y GESTIÓN DE CARTERA]
    DAF --> DADE[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO]
    DAF --> DFIN[DEPARTAMENTO FINANCIERO]
    DCCG --> SERVICIO_AL_CLIENTE[SERVICIO AL CLIENTE]
    DCCG --> FACTURACION_Y_RECAUDACION[FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN]
    DCCG --> BOQUEGAS[BOQUEGAS]
    DADE --> MANTENIMIENTO[MANTENIMIENTO]
    DADE --> SERVICIOS_GENERALES[SERVICIOS GENERALES]
    DFIN --> ADQUISICIONES[ADQUISICIONES]
    DFIN --> CONTABILIDAD[CONTABILIDAD]
    DFIN --> TESORERIA[TESORERIA]
    DH --> REMUNERACION[REMUNERACIÓN]
    DH --> SEGURIDAD_OCUPACIONAL[SEGURIDAD OCUPACIONAL]
    DH --> BIENESTAR_SOCIAL[BIENESTAR SOCIAL]
    DH --> SALUD[SALUD]
    DH --> GEST_TALENTO_HUMANO[GEST. TALENTO HUMANO]
```

Margoth Elizabeth Cobos Pesantez



Modelo de Sostenibilidad de EMAC EP.

Ambiental

- Proteger el medio ambiente.
- Reducir, reutilizar y reciclar.
- Sostener el crecimiento institucional.

Político institucional

- Establecer políticas de sostenibilidad y sustentabilidad.
- Definición de normativa y marco legal.
- Impulsar el desarrollo institucional.

Económico

- Consolidar la competitividad.
- Propiciar la sostenibilidad financiera.
- Sostener el crecimiento institucional.
- Optimizar los recursos.

Social

- Propender un modelo de RSE.
- Fomentar las relaciones interinstitucionales.
- Propender el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Servicios de la EMAC EP

Barrido

- ❖ Cobertura de los servicios de aseo Barrido:
 - 785 km de vía por día de barrido manual y 30 km de vía por día de barrido mecanizado.
 - Modalidad del 97% de la ciudad mediante contratos con particulares y 3% mediante administración directa.

Recolección

- ❖ Generación per cápita: 0.542 kg./hab./día (2015).
- ❖ Cobertura cabecera cantonal: 98.6% (INEC 2010).
- ❖ Reciclaje de materiales inorgánicos a través de la funda celeste.
- ❖ Recolección Diferenciada:
 - 100 toneladas recolectadas por mes por parte de la EMAC.



- 2.468 toneladas de material inorgánico reciclable, comercializadas por mes.

Aprovechamiento de residuos orgánicos – Planta de Compostaje de El Valle.

- ❖ 283.43 recolectadas por mes (mercados, áreas verdes y grandes generadores).
- ❖ 46.2 ton. entre compost (42.2 ton.) y humus (4 ton.) producidas cada mes.
- ❖ 65 toneladas de residuos orgánicos entregados cada mes a comunidades para elaboración de compost.

Disposición Final en el Relleno Sanitario de Pichacay

- ❖ 490 toneladas de desechos dispuestos por día (2015).
- ❖ 100 m³ de lixiviados tratados por día.
- ❖ Certificaciones internacionales:
 - ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad.
 - ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental.
 - OHSAS 18001 Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional.

Planta de Esterilización de Residuos Infecciosos

- ❖ 1.600 usuarios del servicio.
- ❖ 2 toneladas dispuestas por día.

Gestión de Escombros

- ❖ FECHA INICIO PROGRAMA: 26 de mayo del 2003.
- ❖ La EMAC EP hasta la fecha ha manejado un total de 23 escombreras, con un volumen total dispuesto de 3'866.976 m³.

Administración y Mantenimiento de Áreas Verdes

- ❖ Mantenimiento de áreas verdes: 373,64 hectáreas de áreas verdes.
- ❖ Frecuencia de mantenimiento de las áreas verdes: cada 36 días.
- ❖ Plantas producidas en el vivero de Yanaturo 60.703.
- ❖ Plantas sembradas por arborización 20.585.
- ❖ 4.08 m² de áreas verdes recreacionales por habitante.

Aprovechamiento de biogás para la generación de energía

- ❖ Creación de la empresa de economía mixta EMAC – BGP ENERGY CEM.
- ❖ Captación de 400 m³ de biogás por hora.
- ❖ Concentración de metano de más del 50%.



- ❖ Total inversión: USD 3'000.000 aproximadamente.
- ❖ Se generará 1 MWh, posteriormente 2 MWh.
- ❖ 8.000 familias se beneficiarán con el suministro de energía.
- ❖ Reducción de 60.000 toneladas de CO₂eq por año.
- ❖ Equivalentes a las emisiones de 14.000 vehículos al año.

Matriz Estratégica de la EMAC EP

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
<p>Eje: Político institucional.</p> <p>(Desarrollo institucional, Políticas de Gobierno, Relaciones nacionales e internacionales, Normativas Legales, I+D+D+I, Gestión administrativa y financiera).</p>	<p>Consolidar la competitividad de la EMAC EP., a través de su fortalecimiento administrativo y financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las relaciones interinstitucionales que coadyuven a la gestión de la EMAC EP. • Propiciar la sostenibilidad financiera de la EMAC EP. • Consolidar la continuidad de la gestión que permita logros de largo plazo, afianzando el compromiso con la Misión y Visión Institucional.
<p>Eje: Ambiental Territorial.</p> <p>(Gestión y calidad ambiental, Gestión de residuos sólidos y áreas verdes, Know How: Competencias técnicas y operativas).</p>	<p>Fortalecer y mejorar la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la investigación en gestión de residuos sólidos y áreas verdes. • Mejorar las operaciones en la gestión de residuos sólidos y áreas verdes.
<p>Eje: Promoción</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y/o fortalecer



productiva, social y cultural. (Desarrollo productivo, Gestión de actividades sociales y culturales, Gestión comunicacional y educación ambiental, Inclusión de grupos vulnerables).	Propender al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, fomentando la visión social, humana y productiva.	programas con los grupos vulnerables vinculados con la EMAC EP. <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la educación y participación proactiva de la ciudadanía en la gestión eficaz de residuos sólidos y cuidado de áreas verdes.
Eje: Responsabilidad Social Empresarial. (Beneficio para las partes interesadas).	Propender a que la Responsabilidad Social Empresarial y el cumplimiento legal sean el marco de referencia para la gestión de la EMAC EP.	Establecer un Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial de la EMAC EP.

2.5.2 Plataforma Estratégica de la EMAC EP.

2.5.2.1 Política integral

En la EMAC EP estamos comprometidos con la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes a través de procesos eficientes y eficaces, con la coparticipación de la comunidad en procura de una Cuenca limpia, verde y saludable.

Velamos por la seguridad y salud de nuestros colaboradores a través de la prevención de lesiones, enfermedades y riesgos laborales.

Trabajamos con el propósito de mantener una relación de respeto con el medio ambiente, la prevención de la contaminación y el desarrollo sostenible en el territorio donde realizamos nuestras actividades, en un marco de responsabilidad social y una cultura de mejoramiento continuo de nuestra gestión integral, dando



cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, compromisos adquiridos y a las políticas de la organización.

2.5.2.2 Misión

“Mantener una Cuenca, limpia, verde y saludable mediante la gestión integral de residuos sólidos y áreas verdes, con el aporte de colaboradores comprometidos con el desarrollo sostenible e innovador, mejorando continuamente nuestros servicios con la coparticipación de la comunidad” (Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, 2014).

2.5.2.3 Visión

“Ser referente internacional en la gestión de residuos sólidos, generación y mantenimiento de espacios públicos limpios, verdes y saludables, sustentados en la eficacia y eficiencia de sus procesos, asegurando la satisfacción de sus usuarios” (Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, 2014).

2.5.2.4 Valores Corporativos

En los diferentes valores corporativos que tiene la EMAC EP se encuentran los siguientes:

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en las diferentes actividades de la Empresa, respondiendo por ellas y por los impactos que generan, creando valor para la organización y la sociedad.

Ética: Mantener una conducta honesta, clara y comprometida en la organización y la sociedad, actuando con transparencia en la gestión pública de la EMAC EP.

Respeto: Brindar comprensión, tolerancia y trato cordial a los servidores, usuarios y proveedores que forman parte de la EMAC EP., así como a su entorno ambiental.

Equidad: Actitud del servicio de la EMAC EP con sus partes interesadas, con justicia e imparcialidad, sin privilegios tanto en el ejercicio de sus obligaciones como el de sus derechos.



Efectividad: Cumplir con los objetivos estratégicos a través de una gestión oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos, en procura de la satisfacción de los usuarios y partes interesadas de la EMAC EP.

Innovación: Promover la mejora continua, innovación en procesos y sistemas de gestión, proveer nuevos y mejores servicios a la ciudadanía.

* Los datos que aparecen en esta parte del trabajo son recogidos de la página web de la institución: <http://www.emac.gob.ec>

2.6 Departamento de comunicación o Relaciones Públicas

Para comenzar con esta explicación, vamos a decir que el objetivo de un departamento de relaciones públicas es: crear, administrar y mantener la imagen de la empresa.

Cualquier empresa organizada, necesita de las relaciones públicas para cumplir sus objetivos con mayor facilidad y rapidez.

“Los objetivos fundamentales de la empresa deben ser conocidos profundamente, tanto por los empleados como por el público y es a través de las relaciones públicas que se les debe dar la difusión necesaria” (Mercado, 2008, pág. 83).

Pero, son importantes las relaciones públicas porque “son estrategias enfocadas a influir en la imagen institucional que se tiene de una empresa u organización, marca o persona, trasladando su esencia y la voluntad de mantener relaciones cordiales con ellos” (Whitehouse, 2012, pág. 1).

También debemos tomar en cuenta la idea de que la empresa está ligada a la actividad económica del país y como el gobierno es uno de los elementos promotores del desarrollo económico, la relación directa de la empresa y el Estado es básica y fundamental para el propio desenvolvimiento financiero.

El relacionista público es un profesional que puede trabajar en todo tipo de organizaciones: empresas privadas, organismos públicos, asociaciones, etc. En todas ellas mantendrá una estrecha relación con los diferentes departamentos de la empresa, con clientes y medios de comunicación. Eso le proporcionará una visión de conjunto amplia y global.



En ese contexto su trabajo consiste en:

- **Gestionar la información** que se genera en la empresa.
- **Planificar y dirigir campañas de comunicación** colaborando en su diseño, en la redacción de los mensajes que se quieren transmitir y sugiriendo los canales por los cuales transmitirlos.
- **Responsabilizarse de la comunicación en situaciones de crisis** que puedan afectar a la imagen de la empresa: informar sobre un accidente en la compañía, un despido masivo, un producto en el que se han detectado riesgos para la salud.
- **Organizar actos internos y externos:** jornadas, seminarios, conferencias, congresos.
- **Promover relaciones que generen confianza y opiniones positivas** dentro y fuera de la organización para conseguir que ésta alcance notoriedad y prestigio.
- **Dar apoyo a todos los departamentos de la empresa en las RR.PP.** cuando un cliente o cualquier otra persona que se dirija a la organización requiera una atención especial.

2.6.1 La Dirección de Comunicación

Como menciona Joan Costa (2010), en su texto sobre *El ADN del DirCom*, para abordar la cuestión de la estructura del Departamento o la Dirección de Comunicación se presentan dos perspectivas. La primera es cuando el Departamento ya existe con anterioridad a la contratación del DirCom, y en este caso su ingreso en la empresa exigirá una revisión de la estructura de funciones y personas a partir de los criterios que definirá el propio DirCom de acuerdo con sus necesidades futuras (pág. 110).

También señala que “la segunda perspectiva considera el caso de que la Dirección de Comunicación, ni siquiera el Departamento, exista lo que es, por otra parte, infrecuente” (Costa, 2010, pág. 110).

Por otra parte el mismo autor (Costa, 2012), en su texto sobre *El DirCom hoy*, menciona que hay tres ejes para la formación del DirCom:

Estas aptitudes y actitudes personales del DirCom deben ser apoyadas por él mismo orientando su formación profesional en tres direcciones generales (pág. 86).



- *La formación académica específica*, se basa en la Ciencia de la Comunicación o de la Información.
- *La formación empresarial* adaptada a sus responsabilidades relativas al management. Conocimientos básicos de los medios. Habilidades en el manejo de las TIC's.
- *La actitud autodidáctica y abierta*, que debe estar presente constantemente. El DirCom sabe relacionar bien lo que conoce y lo convierte en herramientas para la eficacia y la satisfacción personal de descubrir nuevos saberes.

2.6.2 Objetivos y funciones generales del DirCom

- Contribuir al liderazgo del Presidente o máximo ejecutivo de la empresa.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la Imagen de la empresa o del grupo.
- Coordinar las Comunicaciones Institucionales y la Reputación al más alto nivel.
- Diseñar los Planes Estratégicos Globales, de Comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la Cultura Organizacional.
- Integrar las comunicaciones en las esferas Institucional, Organizacional y Mercadológica.
- Ejercer una asesoría interna a través de su Dirección de Comunicación.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de Crisis.

Responsabilidades del DirCom

- ✓ Ámbito Institucional o corporativo
- ✓ Proyecciones en el largo plazo
- ✓ Actividades puntuales

2.6.3 Fundamentos de las Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas, de acuerdo a lo que menciona Durán, son la función estratégica de dirección que ayuda a mantener y establecer líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Además son el esfuerzo planificado para influir en la opinión pública a través de una buena reputación y de una actuación responsable (pág. 3).



Las Relaciones Públicas implican la gestión de conflictos, ayuda a la organización a estar informada de la opinión pública, define la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y utilizarlo de forma eficaz y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales.

Y según el mismo autor, Alberto Durán, menciona las características de las Relaciones Públicas que se detallan a continuación (pág. 4):

- **Deliberada:** es intencionada y se realiza para influir, comprender, proporcionar información y lograr un feedback.
- **Planificada:** es una actividad sistemática y organizada que busca identificar unas necesidades de comunicación y realizar una serie de acciones.
- **Bidireccional:** la comunicación establecida requiere un feedback. Esto la diferencia de otras formas de comunicación persuasiva.
- **Directiva:** se encuentra involucrada en proceso de toma de decisiones de una organización.
- **Procesual:** implica un conjunto de acciones que conducen a un resultado.

Otros términos similares utilizados

- ❖ **Diplomacia pública:** creación de una opinión pública favorable en otro país para lograr sus objetivos de política exterior.
- ❖ **Comunicación estratégica:** sincronización de acciones y la forma en que estas son percibidas por audiencias segmentadas, así como los programas dirigidos a comunicar e interactuar con los públicos objetivo, incluidas aquellas implementadas por los responsables de asuntos públicos, diplomacia pública y operaciones de información.
- ❖ **Operaciones de influencia:** aplicación integrada en tiempo de paz, conflicto o postconflicto de las capacidades diplomáticas, informativas o militares para promover actitudes de públicos extranjeros que favorezcan intereses nacionales.



2.7 Departamento de comunicación de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP

En la entrevista realizada a la relacionista pública de la empresa, licenciada Martha Urgilés, el 05 de octubre del 2017 a las 15:30, señala que el departamento de comunicación de la EMAC EP se encarga de direccionar la comunicación adecuadamente a los distintos públicos que existen tanto internamente (de Gerencia a los diferentes departamentos y viceversa), también hacia la ciudadanía de comunicar sobre los servicios y proyectos que brinda la organización y de comunicar sobre los servicios, proyectos y actividades que realiza a la Alcaldía y a los concejales que son también otro público de ellos (la corporación municipal).

También menciona, que el departamento de comunicación de la institución se encarga de canalizar la comunicación a los distintos públicos, de elaborar y ejecutar campañas de comunicación educativas, de realizar ruedas de prensa y crear estrategias de comunicación y de manejar la comunicación organizacional.

Por otra parte, indica que dentro del organigrama general de la EMAC, el departamento de comunicación pertenece a la gerencia directamente y también dentro del departamento de comunicación hay un asistente y una patrulla ambiental que difunde buenos hábitos ciudadanos y trabajan en conjunto con un community manager y un diseñador gráfico. **Anexo CD Audio 2.**



CAPÍTULO 3.

La investigación cuali – cuantitativa interna de la organización

3.1 Investigación cualitativa.

Vamos a comenzar hablando sobre un concepto de lo que se refiere a la investigación cualitativa de manera general para posteriormente mencionar este tipo de investigación en la empresa que es el lugar de estudio.

De acuerdo como menciona Roberto Hernández (2006), quien es uno de los autores del texto sobre *Metodología de la Investigación*, las características de la investigación cualitativa son (pág. 13):

- No busca la réplica.
- Se conduce en ambientes naturales.
- Los significados se extraen de los datos.
- No se fundamenta en la estadística.

A su vez, la investigación cualitativa tiene un proceso:

- ❖ Inductivo
- ❖ Recurrente
- ❖ Analiza la realidad subjetiva.
- ❖ No tiene secuencia circular.

Por otra parte, la investigación cualitativa posee las bondades de:

- Profundidad de ideas.
- Amplitud
- Riqueza interpretativa.
- Contextualiza el fenómeno.

Tomando el punto de vista de otros autores que tienen una concepción similar a la anterior; pero con una amplia explicación como son Steve Taylor y Robert Bogdan (1987), en su libro sobre *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, “la frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la



investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (pág. 20).

Del mismo modo, se consideran diez características de la investigación cualitativa:

1. La investigación cualitativa es inductiva.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte.

3.2 Investigación cuantitativa.

También es necesario tener un conocimiento sobre lo que se refiere al otro tipo de investigación que se va a realizar en el presente trabajo, como es la cuantitativa.

De acuerdo a la definición que señala Hernández (2006), el método cuantitativo también tiene sus características, un proceso y posee bondades (pág. 13).

Características de la investigación cuantitativa:

- Mide fenómenos.
- Utiliza estadísticas.
- Emplea experimentación.
- Análisis causa – efecto.

Esta investigación también tiene un proceso:

- Secuencial
- Deductivo



- Probatorio
- Analiza la realidad objetiva.

Del mismo modo que la investigación cualitativa, la investigación cuantitativa posee bondades como son:

- Generalización de resultados.
- Control sobre fenómenos.
- Precisión
- Réplica
- Predicción

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características (Baptista, 2010, pág. 6):

1. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto.
2. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera la revisión de la literatura y construye un marco teórico, del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados.
3. Así, las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
4. La recolección de los datos se fundamenta en la medición.
5. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos.
6. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría).
7. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador.
8. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población).
9. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.
10. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación.



3.3 Análisis de la comunicación interna en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP

De acuerdo a lo escrito anteriormente, sobre el concepto de la investigación cualitativa e investigación cuantitativa, hemos creído conveniente realizar estos 2 métodos de investigación porque son los más necesarios para cumplir con los objetivos.

Según el documento entregado por parte del director de talento humano con fecha 25 de octubre de 2017, en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, laboran en total 45 miembros de público interno administrativo, los mismos que están ubicados de la siguiente manera: **Anexo 2 y Anexo 3.**

Departamento de Gerencia: 10, detallados a continuación:

- Departamento de Asistencia Gerencia: 2
- Departamento de Comunicación: 1
- Departamento de Planificación y Gestión: 4
- Departamento de Tecnología y Comunicaciones: 3

Departamento Técnico: 13, detallados a continuación:

- Administración Dirección Técnica: 3
- Administración Departamento de Disposición Final: 1
- Administración Departamento de Áreas Verdes: 1
- Unidad de Reciclaje: 7
- Departamento de Aseo y Recolección: 1

Departamento Administrativo: 17, detallados a continuación:

- Unidad de Contabilidad: 2
- Unidad de Servicio al cliente: 3
- Unidad de Servicios generales: 2
- Departamento de comercialización y cartera: 1
- Unidad de Tesorería: 1
- Dirección Administrativa Financiera: 2
- Departamento Administrativo: 1
- Departamento Financiero: 2
- Unidad de Adquisiciones: 2



- Unidad de Facturación y Recaudación: 1
- Dirección de Talento Humano: 2
- Dirección Jurídica: 3
- **Total 45 personas**

Con toda esta información y aplicando la metodología propuesta en el diseño, se procederá a la realización de encuestas como mejor técnica para analizar la comunicación interna. **Anexo 1.** Se ha procedido a realizar una muestra de acuerdo a la fórmula matemática.

3.3.1 Población y Muestra

Para el cálculo de la muestra, en el caso de los miembros internos de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP, se utilizó la fórmula de población finita.

La fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 45}{0,05^2(45 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{43,218}{0,11 + 0,9604}$$

$$n = \frac{43,218}{1,0704}$$

$$n = 40,375$$



Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Grado de Confiabilidad

P = Probabilidad de que ocurra

Q = Probabilidad de que no ocurra

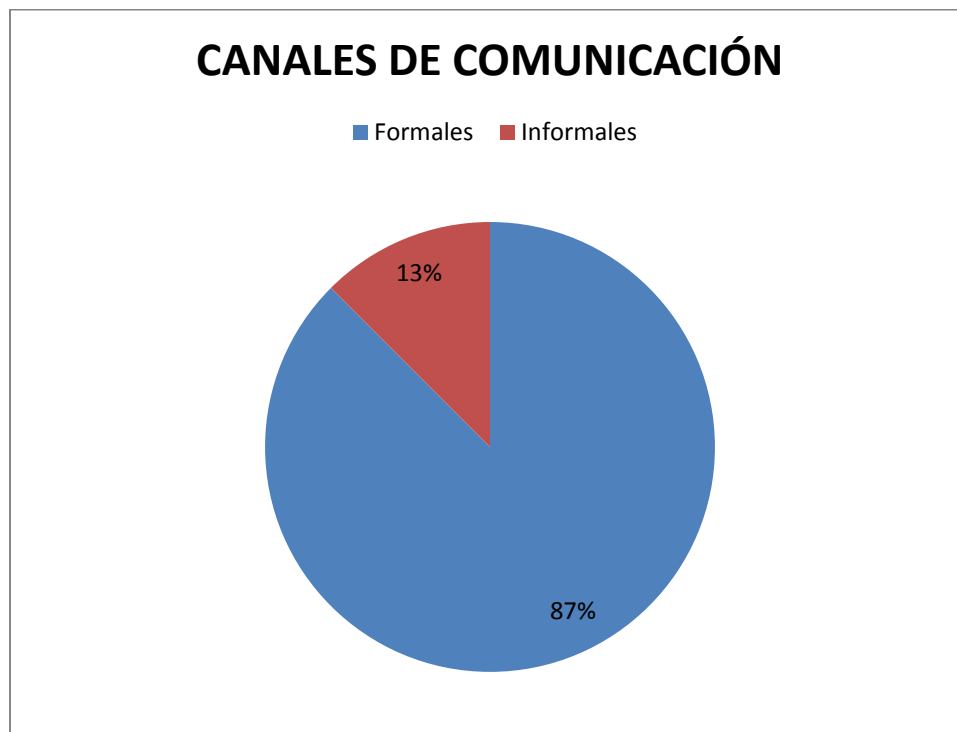
E = Error de estimación

El resultado de la muestra es de 40 miembros internos administrativos, se dividieron para las diferentes áreas y departamentos de la empresa y para lo cual se tomó en cuenta el personal existente por departamento para obtener muestras proporcionales. **Anexo 5.**



3.4. Análisis estadístico de los resultados de las encuestas.

Pregunta 1. ¿Qué canales de comunicación utilizan internamente en la organización?



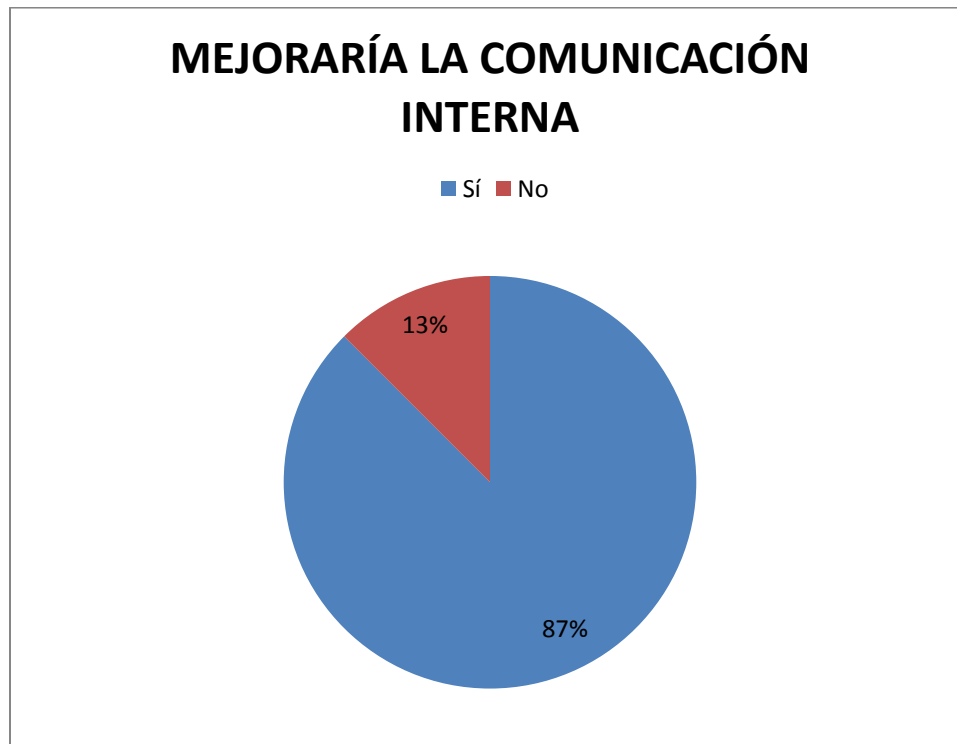
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 87% dice que en la Empresa Pública de Aseo de Cuenca EMAC EP utilizan canales de comunicación formales, mientras que el 13% dice que utilizan canales de comunicación informales.



Pregunta 2. De los canales de comunicación que más utiliza y las respuestas que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que esos mejorarían la comunicación interna?



Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

El 87% dice que el canal que han seleccionado sí mejoraría la comunicación interna de la EMAC EP, y el 13% dicen que no mejoraría la comunicación interna.



Pregunta 3. ¿Utilizan canales de comunicación para comunicarse internamente?



Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

En el análisis de las encuestas se puede observar que un notable 90% dice que sí utilizan canales de comunicación internos en la empresa. Por otra parte, el 10% dice que no utilizan canales de comunicación internos.



Pregunta 4. ¿Cree usted que esos canales mejorarían la comunicación interna?



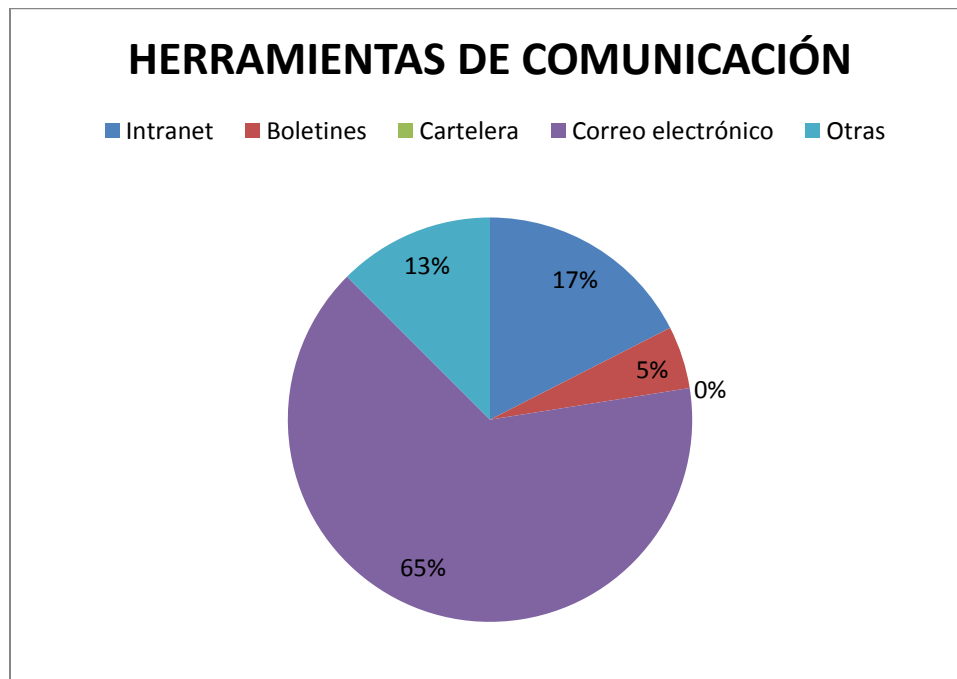
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un mayor porcentaje que es el 95% dice que los canales de comunicación sí mejorarían la comunicación interna, mientras que el 5% dice que no mejoraría dicha comunicación.



Pregunta 5. ¿Cuál o cuáles son las herramientas que más se utilizan internamente en la empresa?



Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

De acuerdo a lo analizado, se puede observar que el 65% que es la mayoría dice que de las herramientas de comunicación interna que más utilizan es el Correo electrónico, un 17% dice que la Intranet, un 13% otras que en lo que se pudo preguntar y a su vez comentaron que utilizan el QUIPUX y un sistema llamado ERP, un 5% dice que utilizan los boletines y un 0% carteleras para comunicarse.



Pregunta 6. ¿Cree usted que esas herramientas mejorarían la comunicación interna?



Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un notable 97% dice que esas herramientas de comunicación sí mejorarían la comunicación interna, un pequeño porcentaje del 3% dice que no mejoraría la comunicación interna en la EMAC EP.



Pregunta 7. ¿Considera usted que la información que se les envía al público interno es?



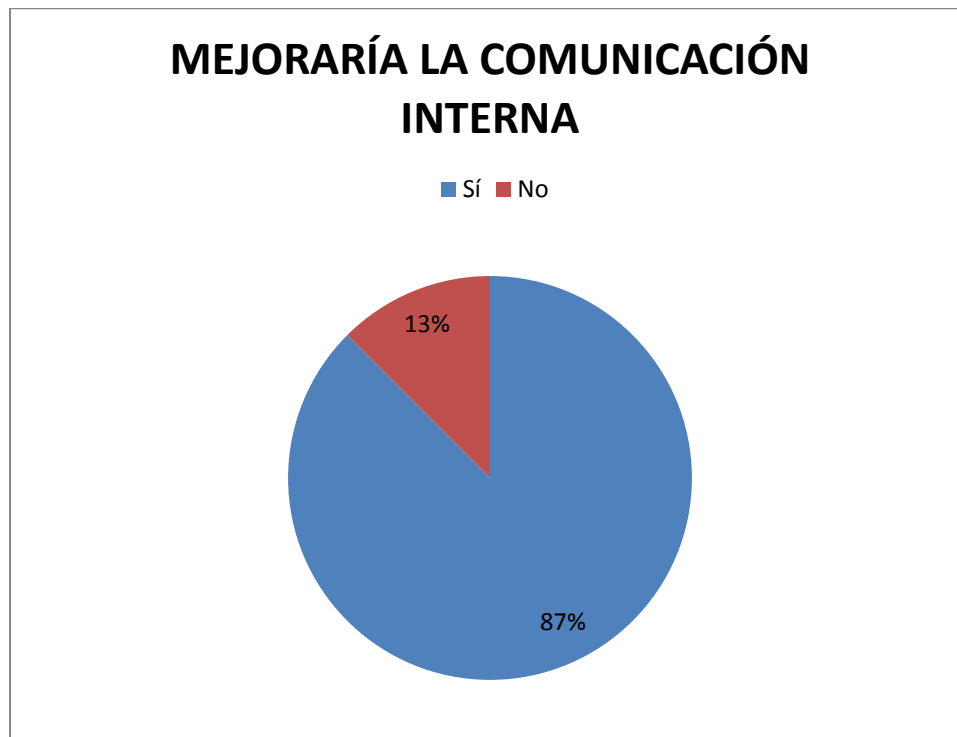
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 87% dice que la información que se les envía al público interno de la EMAC EP es importante e interesante, un 10% dice que la información que se les envía es nada importante y un 3% dice que la información es inapropiada.



Pregunta 8. ¿Cree usted que esa información mejoraría la comunicación interna?



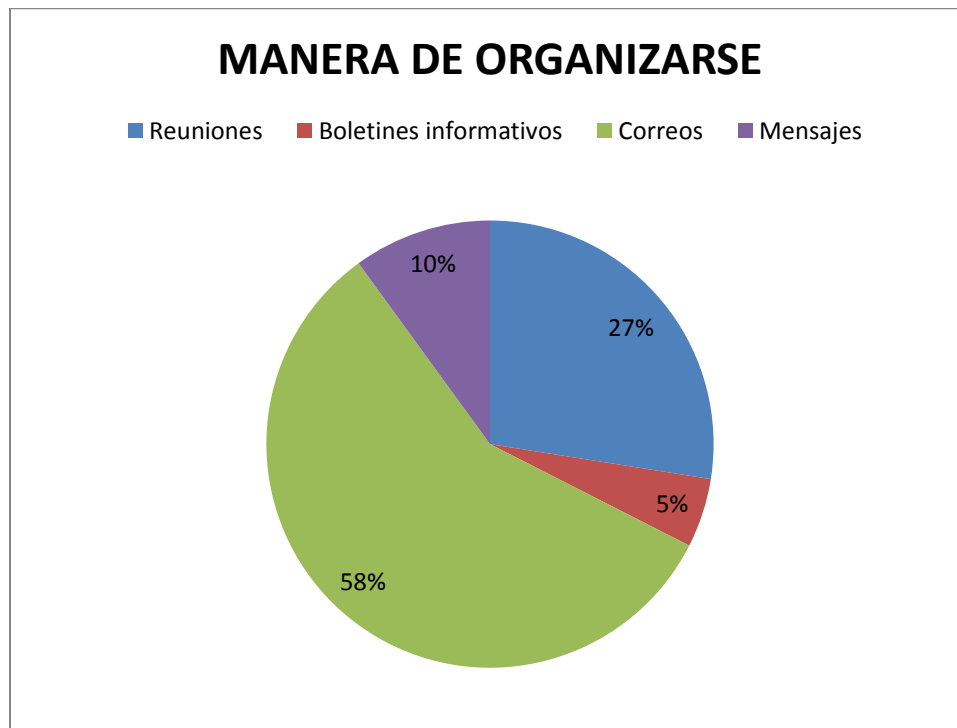
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 87% dice que la información que se les envía al público interno de la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca – EMAC EP sí mejoraría la comunicación interna, un 13% dice que no mejoraría la comunicación.



Pregunta 9. ¿De qué manera se organizan los trabajadores de la EMAC EP para conocer las diferentes actividades: culturales, sociales y/o educativas?



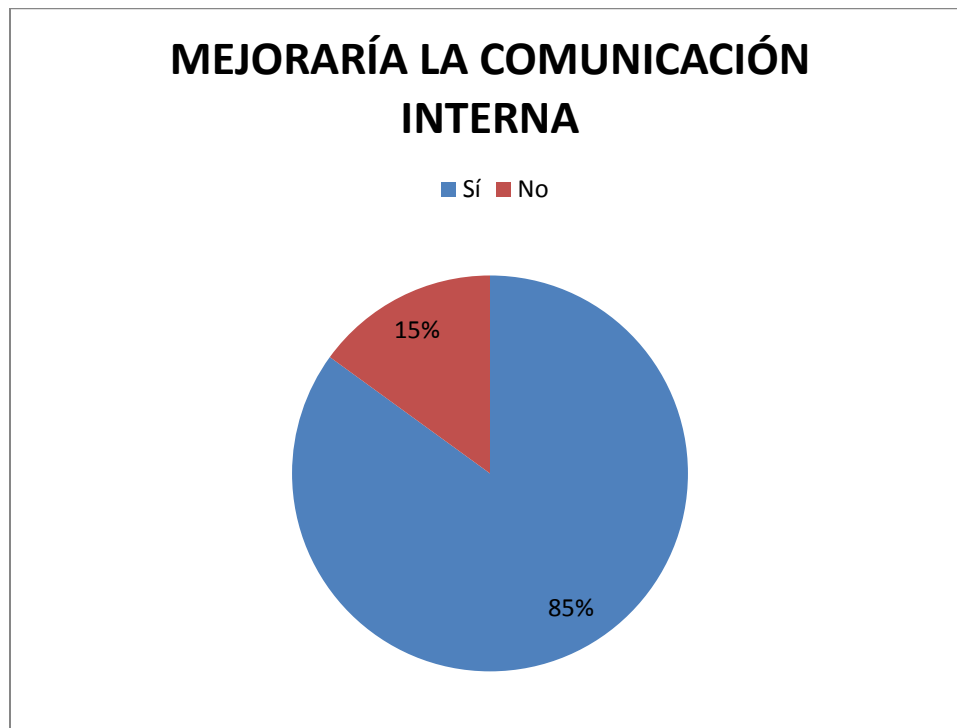
Fuente: Publico interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 58% dice que la manera de organizarse para conocer las diferentes actividades de la empresa es mediante correos, un 27% dice que mediante reuniones, un 10% dice que por medio de mensajes (del celular), y un 5% dice que por medio de boletines informativos.



Pregunta 10. ¿Cree usted que esa manera de organizarse de los trabajadores mejoraría la comunicación interna?



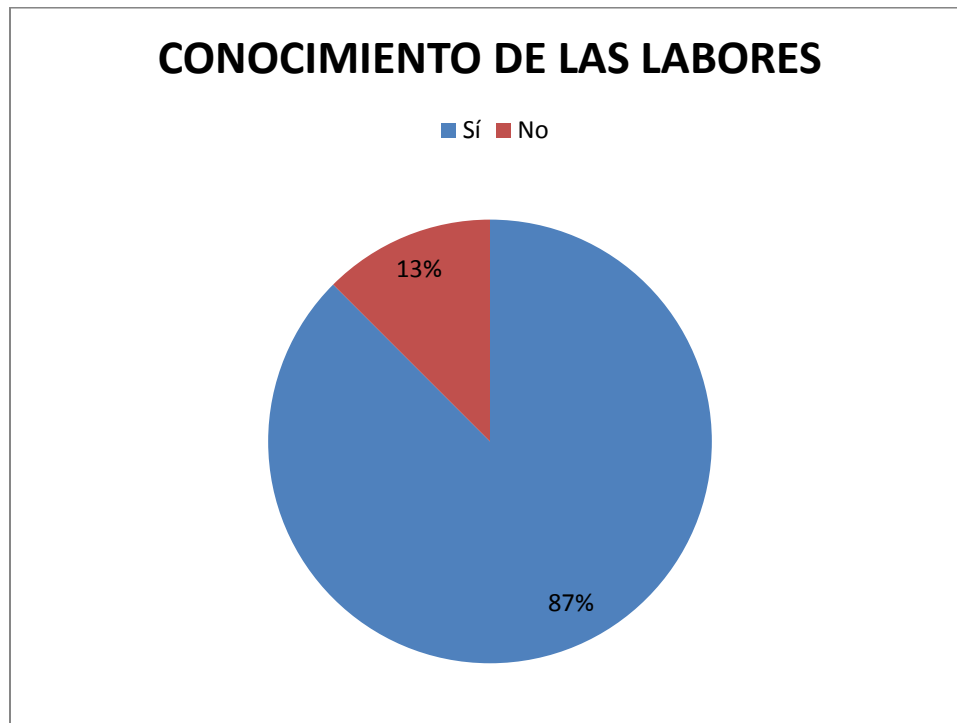
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 85% dice que esa manera de organizarse de los empleados de la empresa sí mejoraría la comunicación interna, mientras que un 15% dice que dicha manera de organizarse no mejoraría la comunicación.



Pregunta 11. ¿Considera usted que la comunicación interna en la EMAC EP ayuda a que los empleados tengan conocimiento de las labores que se van a realizar?



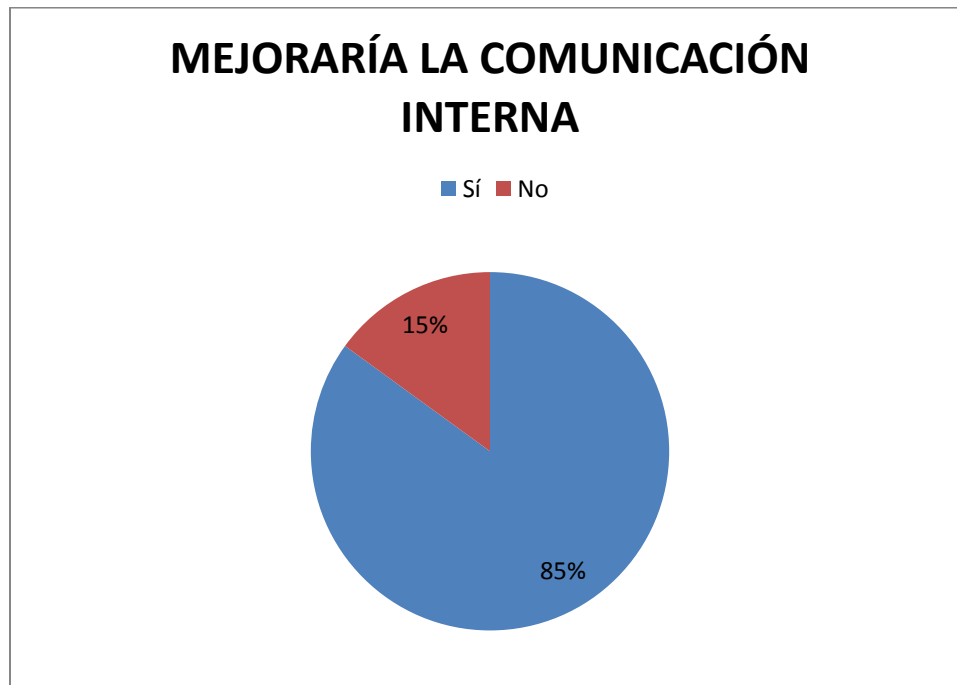
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 87% dice que la comunicación interna sí ayuda a que los empleados de la EMAC EP conozcan las labores que se van a realizar y un 13% dice que no ayuda.



Pregunta 12. ¿Cree usted que la manera de comunicar para que los empleados tengan conocimiento de las labores mejoraría la comunicación interna?



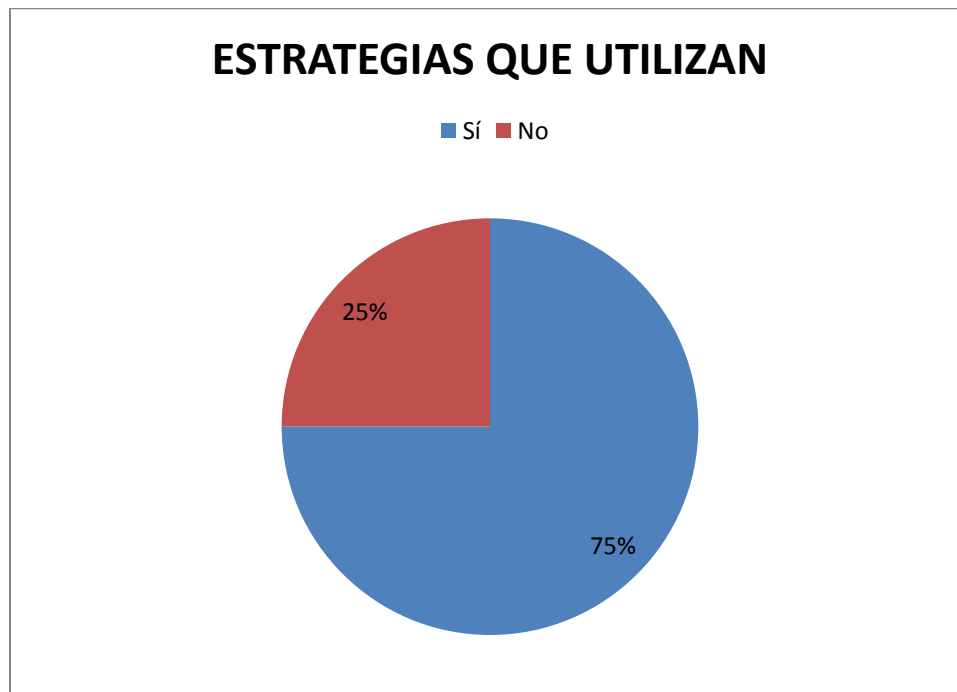
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 85% dice que la manera de comunicar para que los empleados tengan conocimiento sí mejoraría la comunicación interna y un 15% dice que no mejoraría.



Pregunta 13. ¿Cree que las estrategias que ustedes utilizan este momento son aplicadas correctamente?



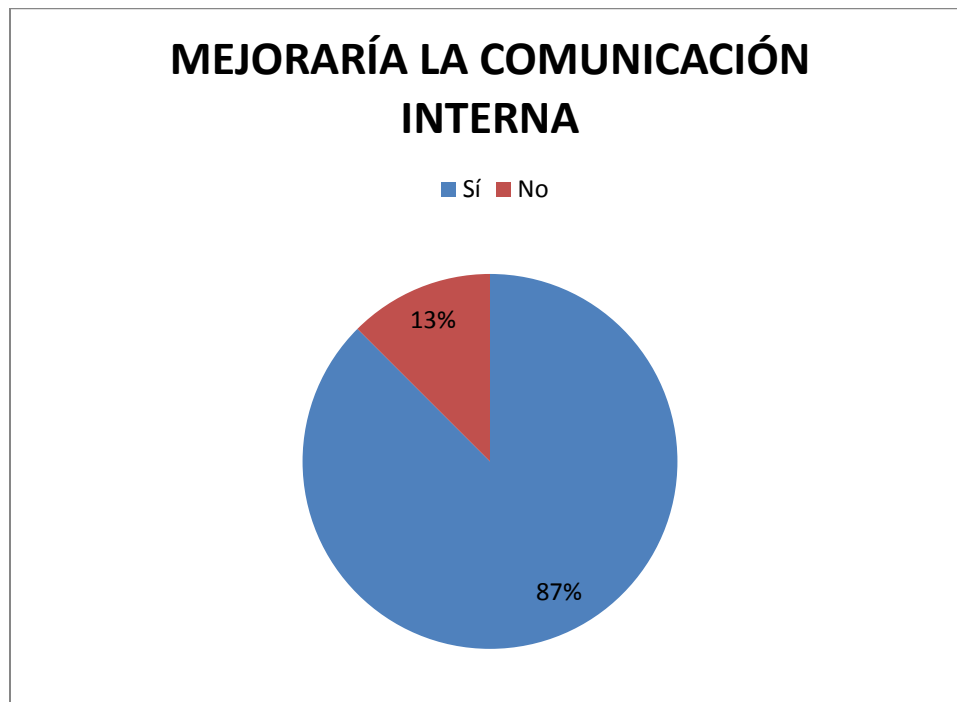
Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 75% dice que las estrategias que utilizan en la actualidad sí son aplicadas correctamente, mientras que un 25% dice que no son aplicadas de manera correcta.



Pregunta 14. ¿Cree usted que esas estrategias que utilizan mejoraría la comunicación interna?



Fuente: Público interno de EMAC EP

Elaboración: Margoth Cobos

Un 87% de los encuestados dice que las estrategias que utilizan sí mejoraría la comunicación interna, mientras que el 13% dice que esas estrategias no mejoraría la comunicación.



Fue necesario y muy importante conocer la opinión de la relacionadora pública que trabajó en la empresa hasta el mes de octubre del 2017.

En la entrevista realizada a la licenciada Martha Urgilés, el jueves 05 de octubre del 2017 menciona que en la organización utilizan los canales de comunicación interna formales ya que la información va relacionada entre las diversas áreas de la empresa y también los informales ya que consignan tareas, como ejemplo es el hecho de que comunican sobre malos hábitos por medio del celular y también las solicitudes verbales.

En la institución sí utilizan canales de comunicación para comunicarse internamente como son las reuniones de gerencia para nivel jerárquico alto, de jefes.

Continuando con la entrevista, también supo manifestar la relacionista pública que en la EMAC las herramientas de comunicación interna que más se utilizan son:

- Intranet: que informan los procesos, cuentan con las normas ISO 9001, OHSAS, informan sobre el Sistema de Gestión de Calidad.
- Boletines: se informan las actividades principales que ha cumplido la empresa.
- Carteleros: que colocan las diferentes actividades que ha desarrollado la institución.
- Correo electrónico: donde utilizan para el envío de información, para la solicitud de información y de tareas.
- Quipux: que es un medio mucho más formal en donde quedan registrados los oficios, los memorandos y los procesos de contratación pública.
- INFOEMAC: que es un mail quincenal que les llega a los funcionarios contando sobre los eventos o las actividades principales que ha tenido la organización.

También menciona que la información que se le envía al público interno es importante e interesante y aunque a algunos no les parezca interesante; pero es la información que deben saber de la empresa.

Del mismo modo, la relacionista pública argumentó que para conocer las diferentes actividades como son: culturales, sociales y/o educativas, en la EMAC EP utilizan más el correo electrónico porque las carteleros utilizan para informar de eventos que ya se han realizado.



Asimismo, el tipo de comunicación interna que usan es la horizontal por el intercambio de mensajes entre individuos y también la comunicación diagonal; pero cree que les hace falta una comunicación en la que no vaya sólo de arriba hacia abajo sino que pueda haber retroalimentación.

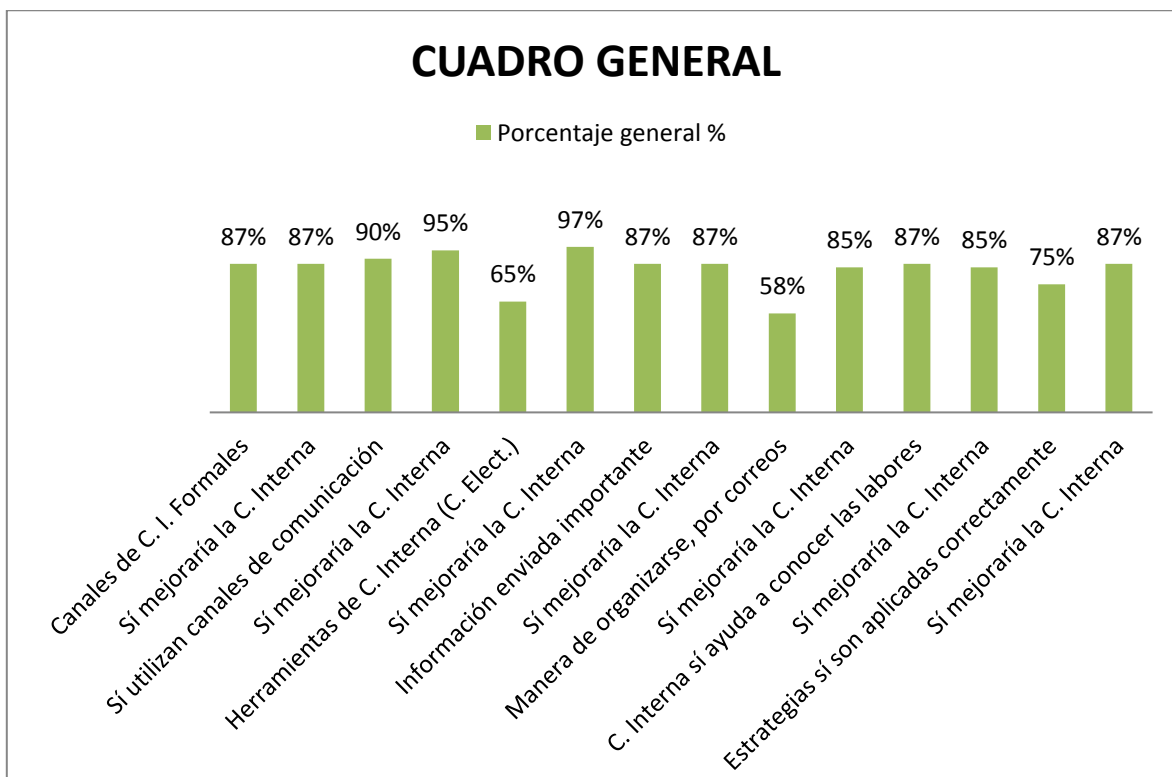
La comunicación interna en la EMAC EP sí ayuda a que los empleados tengan conocimiento de las labores que se van a realizar porque avisan eventos, inauguraciones, campañas que se vayan a lanzar por medio de boletines o de correo electrónico.

Las estrategias que utilizan este momento podrían mejorar porque todavía hay desconocimiento por parte de los empleados de la empresa sobre eventos pasados o futuros y considera que hay que buscar más estrategias que se alineen a una comunicación integral y comunicación transversal que todavía no hay en la EMAC EP. Y debería haber una estrategia en la que los empleados se comuniquen con los niveles jerárquicos altos y den su opinión de lo que está pasando, no sólo el informarles a ellos las cosas que pasan sino también que ellos puedan ser partícipes de lo que pasa. **Anexo CD Audio 1.**



CAPÍTULO 4.

Resultados y propuesta de estrategias comunicacionales internas



Según el estudio realizado en la Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP por medio de encuestas y de acuerdo al análisis estadístico de las respuestas dadas, se pudo conocer que el 87% de los miembros utilizan canales de comunicación interna formales.

También en un 87% dijeron que esos canales sí mejorarían la comunicación interna en la empresa.

El 90% de los empleados dijeron que sí utilizan canales de comunicación para comunicarse internamente.

El 95% dijeron que esos canales sí mejorarían la comunicación interna.



Con respecto a las herramientas de comunicación interna, el 65% de los miembros utilizan el correo electrónico en la organización.

El 97% de los funcionarios dijeron que sí mejoraría la comunicación interna.

El 87% de los encuestados dijeron que la información que se le envía al público interno de la EMAC EP es importante e interesante.

El 87% dijeron que esa información sí mejoraría la comunicación interna en la empresa.

El 58% de la muestra del universo dijeron que la manera en que se organizan los trabajadores de la empresa para conocer las diferentes actividades: culturales, sociales y/o educativas es por medio de correos.

El 85% de las personas dijeron que esa manera de organizarse sí mejoraría la comunicación interna en la empresa.

El 87% de los encuestados de la EMAC EP consideran que la comunicación interna sí ayuda a que los empleados tengan conocimiento de las labores que se van a realizar.

También un 85% dijeron que creen que la manera de comunicar para que los empleados tengan conocimiento de las labores sí mejoraría la comunicación interna.

Un 75% dijeron que las estrategias que ellos utilizan en la actualidad sí son aplicadas correctamente.

Un 87% dijeron que las estrategias que ellos utilizan actualmente sí mejoraría la comunicación interna.



4.1 Estrategias de comunicación sugeridas por algunos miembros internos de la EMAC EP.

- Se debe contar con un plan de comunicación interna, y un responsable de su ejecución y su cumplimiento.
- Determinar procedimientos para comunicación interna que sea de aplicación obligatoria.
- Buscar nuevos medios de comunicación que sean directos a los involucrados.
- Clasificar información para que no cruce con otros eventos o información. Hay información que no debería enviarse solo por correo, pues es de carácter formal.
- Se deben realizar nuevos mecanismos de comunicación interna con una planificación de comunicación.
- Debe haber mayor organización. Un departamento organizado da resultados.
- Debería darse un instructivo de comunicación interna.
- Debería haber canales de comunicación a utilizar para cada tipo de comunicación.

4.2 Estrategias de comunicación interna para la EMAC EP.

Después de conocer las diferentes sugerencias por algunos miembros internos de la empresa y ***con el objetivo de implementar actividades que promuevan y fortalezcan las relaciones interdepartamentales para que haya mayor organización***, se ha planteado la siguiente estrategia:

4.2.1 Estrategia 1.

Propiciar actividades de integración de grupos y fortalecimiento de la comunicación interna.

Táctica 1.

Talleres para fortalecer la Comunicación Intra – Departamental.

Descripción / explicación:



Se diseñarán talleres donde participarán todos o la mayoría de los colaboradores por departamentos. El material de los talleres estará estructurado sobre temas de comunicación interna y la integración de grupos de trabajo.

Táctica 2.

Talleres de fomento de valores institucionales a todos o el mayor porcentaje del personal.

Descripción / explicación:

Desarrollo de actividades dirigidas a reafirmar la filosofía, los valores y principios de la institución. Las comunicaciones se realizarán por medio de videos y correos electrónicos, etc.

4.2.2 Estrategia 2.

Organización de actividades sociales de integración.

Táctica 1.

Actividades por aniversario de la empresa.

Descripción / explicación:

Se realizarán las siguientes actividades: Coctel de Aniversario, Tarde Cultural y Elección de reina, habrá un campeonato interno de fútbol masculino y otro campeonato de fútbol femenino o un campeonato interno de básquetbol masculino y un femenino. Cada una de estas actividades contará con un programa de evento y su realización estará a cargo del Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas.

EMAC celebra 19 años de vida institucional



Fecha:
Jueves, Diciembre 14, 2017



SE FOMENTAN ACTIVIDADES DEPORTIVAS - EMAC EP



Además se propondrá que se realice mensualmente y en fin de semana, un juego de cartas o de mesa a preferir con los miembros de la EMAC, con la finalidad que haya mayor integración entre los mismos, que puedan distraerse y pasar un momento divertido entre todos, lo que beneficiará a mejorar el clima laboral en la empresa.





Táctica 2.

Actividades motivadoras.

Descripción / explicación 1:

Se coordinará con el personal encargado en Tecnología y Comunicaciones para que a partir del año 2018 se personalicen las computadoras al momento de que los usuarios las prendan, donde diga **“Tú trabajas en la mejor empresa, EMAC EP”**, como se muestra en la imagen a continuación:





Descripción / explicación 2:

Se colocará en la pared de todos los departamentos, cerca de donde se encuentra ubicado cada empleado, un papel con un dibujo y una frase que les recuerde lo que significa trabajar en la empresa, como se muestra en la imagen a continuación:



Descripción / explicación 3:

Se realizarán invitaciones atractivas y divertidas a los distintos eventos, aprovechando la época se ha tomado de ejemplo una invitación para la Navidad, como se muestra en la imagen a continuación:



Con el objetivo de plantear políticas de comunicación interna que apoyen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales.

4.2.3 Estrategia 3.

Elaborar un manual de comunicación interna.

Táctica 1.

Determinar el alcance, canales y herramientas de comunicación, diseño de la estructura y contenido del manual de comunicación interna.

Descripción / explicación:

Se conformará un comité, siendo este el responsable de definir el contenido y diseño del manual.

Táctica 2.

Elaboración y aprobación del manual de comunicación interna.



Descripción / explicación:

Se elaborará el manual de comunicación interna y después se llevará para su autorización con las autoridades de la institución.

Táctica 3.

Socializar el manual de comunicación interna.

Descripción / explicación:

Después de su aprobación, el manual se hará del conocimiento de todos los colaboradores de la empresa mediante los medios de comunicación interna.

4.2.4 Estrategia 4.

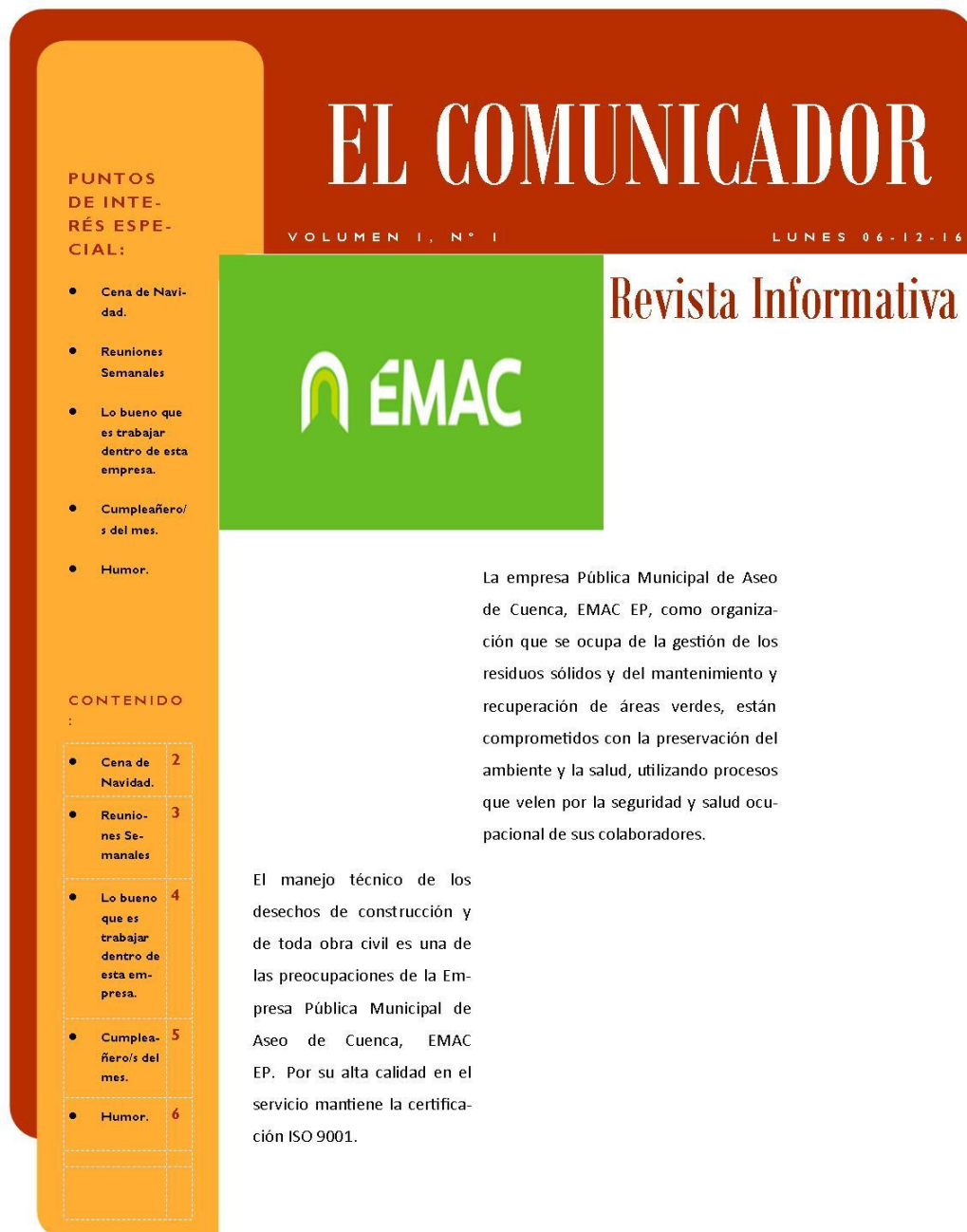
Tomando en cuenta la sugerencia de la Relacionadora Pública, donde menciona que debería haber un método en el que los empleados se comuniquen con los niveles jerárquicos altos y den su opinión de lo que está pasando, se ha pensado en la estrategia de “tomar un café con la gerente” de la EMAC EP cada mes con diferente departamento.





4.2.5 Estrategia 5.

Mensualmente se realizará una revista informativa, la misma que podrá ser en físico o digital, como se muestra a continuación:





PÁGINA 2

Cena de Navidad

ESTA NAVIDAD HAZ UN REGALO DIFERENTE... Lleva tu estrella SOLIDARIA y así quienes más lo necesitan también podrán tener una hermosa cena navideña.



*"NAVIDAD,
tiempo de paz y
amor".*



Es la época
diríamos que,
más impor-
tante del año

Da amor para
que recibas
amor, da paz a
los tuyos y así
mantendrás la
luz de la vida.

Siembra todo
lo bueno que
hay en tu cora-
zón para que
coseches bue-
nos frutos.

En esta fecha muy especial queremos hacerte la invitación para que formes parte de la Cena Navideña en unión de todos los compañeros de EMAC EP.

Cena: 15 de diciembre a las 19:30.
Menú: Entrada: Salpicón de mariscos.
Plato fuerte: arroz navideño, rolets de pollo en salsa de champiñones, ensalada.
Postre: Torta.
Incluye bebida (gaseosa).
Por favor, entregar la cuota

hasta el 06 de diciembre en el departamento de Relaciones Públicas de EMAC EP.

¡FELIZ NAVIDAD!

EL COMUNICADOR



Reuniones Semanales



Reunión con los miembros de la empresa

Las reuniones laborales son un recurso que permiten la **monitoreización y el seguimiento de procesos**. Aunque pueden ser personalizadas, suelen girar en torno a los objetivos trazados por

uno o varios grupos de trabajo.

Sin embargo, no en todos los ámbitos gozan de una buena reputación. Esto se debe a que **muchas reuniones no son explotadas de la forma adecuada**. Por ejemplo, en algunos casos se convierten en espacios en los que afloran temas que no guardan ninguna relación con el campo profesional o laboral.

Otras veces el problema reside en su **regularidad**. En la actualidad, en muchos campos profesionales es común oír hablar del exceso de reuniones y de los bajos niveles de productividad de las mismas. Se convierten en un recurso monótono y pierden su carácter de convocatoria excepcional.

“Es importante la convivencia y capacitación hacia los trabajadores de EMAC EP”.



Con el afán de mejorar las relaciones interpersonales y hacer que ascienda el bienestar de la empresa, haremos cada 15 días a las 15:00 una reunión donde participen los encargados de los diferentes departamentos



para tener conocimiento de cómo se está manejando la EMAC EP e involucramos en la resolución de conflictos y problemas en caso que lo hubiere.



Conclusiones

- Por el motivo de que la EMAC EP no contaba con las suficientes estrategias para tener una buena comunicación interna, se diagnosticó de acuerdo a los objetivos una manera de mejorar dicha comunicación y su desarrollo.
- En la tesis se propuso determinar las herramientas y canales de comunicación interna utilizadas actualmente en la empresa. Para eso mediante las encuestas realizadas al personal interno se pudo analizar que no todas las personas tienen acceso a las mismas herramientas o no le dan el adecuado uso, o en su defecto como mencionó verbalmente una colaboradora de ahí, no “tiene tiempo” de revisar el correo electrónico sino hasta días después de emitido el mensaje.
- También fue importante plantear estrategias de comunicación internas puesto que el personal de la Unidad de Reciclaje no tienen acceso a casi ninguna herramienta porque mencionaron que solo deben tener conexión a internet para revisar sobre alguna información que se les envía ya que ellos no tienen acceso al correo electrónico institucional.
- Al principio de haber trabajado en el proceso de la tesis, se señaló que se realizarán encuestas, entrevistas y posterior a eso proponer las estrategias. Se logró cumplir con el trabajo de encuestas a una muestra de la población, pero cabe mencionar que se accedió a insistir para la colaboración ya que algunas personas se opusieron a brindar su tiempo y apoyo para el desarrollo de las mismas.
- De la misma manera luego de haber buscado la información necesaria sobre la empresa, se realizó la entrevista a la relacionadora pública para lo cual el único inconveniente fue la puntualidad por parte de la colaboradora.
- Lamentablemente no se pudo evaluar las estrategias así como se planteó, a pesar del comunicado que les enviaron a los funcionarios, no conté con la colaboración de las personas responsables ya que al culminar el periodo de trabajo de la relacionadora pública, el nuevo encargado del departamento no tenía conocimiento de la comunicación interna y manifestó que continuara la tesis con otros colaboradores que tampoco brindaron el apoyo y ayuda necesaria y estuvieron centrados en asuntos secundarios y sin darle importancia al trabajo de tesis.



Recomendaciones

- Se debe dar mejor uso y un apropiado tratamiento en los contenidos, como por ejemplo poner cosas interesantes que inspiren la lectura de los correos, como parte del uso adecuado de las herramientas de comunicación.
- Se debe tomar en cuenta nuevos mecanismos propuestos para que haya una mejor comunicación interna.
- Se deben hacer reuniones donde se tomen en cuenta las opiniones del personal sobre posibles problemas de comunicación interna y acatar las diferentes sugerencias.
- Se debe optar por mejorar la comunicación interna para el beneficio de todos los colaboradores y no detenerse en los mismos métodos por conveniencia.
- Se debe contar con un Plan de Comunicación Interna y se debe organizar el tipo de mensajes e información que se envía para que no haya una saturación de correos y del mismo modo no se combinen mensajes formales de los informales que posteriormente serán enviados a los diferentes destinatarios.



BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, E. (1997). *Diccionario de lingüística moderna*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Ansedo, P. (Mayo de 2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de <http://www.xente.mundo-r.com/ansedo/comunica.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_e_strategica.pdf
- Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de Stakeholders: Gestión de grupos de interés*. Bogotá: EAN.
- Carreto, J. (Julio de 2008). *Planeación Estratégica. Beneficios de la Planeación Estratégica*. Recuperado el 22 de Julio de 2017, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estratgica.html>
- Castro, L. (11 de Septiembre de 2001). *eltiempo.com*. Recuperado el 28 de Junio de 2017, de Comunicación Intraempresarial: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-654385>
- Celaya, J. (2007). *Comunicación Empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona: Grupo BPMO Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill .
- Collado, C. F. (2006). *La Comunicación Humana en el mundo Contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Coma, X. (19 de Mayo de 2008). *Manual de gestión de comercio*. Recuperado el 06 de Agosto de 2017, de <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion->



comercio-primeraparte/comunicacion-unidireccional-comunicacion-bidireccional

Costa, J. (2010). *El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: CPC Editor.

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.

Deusen, I. (09 de abril de 2012). *Reflexiones y acontecimientos de la comunicación*. Recuperado el 01 de abril de 2017, de <http://podemoshablar.blogspot.com/2012/04/la-comunicacion-es-transversal.html>

Durán, A. (s.f.). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2017, de <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>

Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca, E. E. (22 de septiembre de 2014). Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <http://www.emac.gob.ec/?q=content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Comunia Asociación Civil.

García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Garrido, F. (2004). *Comunicación Estratégica: claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Cuenca, G. C. (30 de Abril de 2016). Recuperado el 08 de Agosto de 2017, de <http://www.cuenca.gob.ec/?q=node/13426>

Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.

Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Kreps, D. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.

López, E. (2013). La Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 54.



- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. España: Universidad de Salamanca.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Mercado, S. (2008). *Relaciones Públicas Aplicadas*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion_2.pdf
- Moreno, L. (Mayo de 2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf>
- Naranjo, J. (2010). *Acciones Comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia*. Recuperado el 31 de Julio de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/895/Comunicacion%20Interna.htm>
- Prado, C. (2015). *La Comunicación Empresarial*. Recuperado el 18 de Julio de 2017, de <http://www.borriones.net/rpp/comempresa.pdf>
- Riquelme, M. (Abril de 2015). *Diferencia entre Empresa Pública y Empresa Privada*. Recuperado el 7 de Agosto de 2017, de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-publica-y-empresa-privada/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. México: Red Tercer Milenio.
- Scheinsohn, D. (Agosto de 2010). *Comunicación Estratégica*. Recuperado el 17 de Julio de 2017, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>
- Taylor, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional: Abordajes y Perspectivas de Análisis*. Quito: Quipus.



Vargas, M. d. (2015). *Manual de Comunicación Estratégica*. Recuperado el 16 de Julio de 2017, de <http://www.lapress.org/manuales/manual-de-comunicacion-estrategica.pdf>

Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona: Herder.

Whitehouse, M. (5 de Enero de 2012). *¿Por qué son importantes las relaciones públicas en una MiPyME?* Recuperado el 17 de Septiembre de 2017, de <http://axeleratum.com/2012/ipor-que-son-importantes-las-relaciones-publicas-en-una-mipyme/>

Zapata, J. (2014). *Elaboración de un Plan de comunicación para la Confederación del Seguro Social Campesino*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5025/1/T-UCE-0009-439.pdf>



ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuestas

- Encuesta aplicada al público interno de la EMAC EP.

ENCUESTA AL PÚBLICO INTERNO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE ASEO DE CUENCA – EMAC EP

Introducción:

La presente encuesta se realiza con la finalidad de investigar sobre los canales y las herramientas de comunicación utilizadas actualmente y evaluar las estrategias que se utilizan internamente en la EMAC EP.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente. Léala, y luego señale sus respuestas, según su opinión.

Datos: Edad _____ Hombre _____ Mujer _____

Tiempo que trabaja en la empresa: _____

Área de trabajo: _____

1. ¿Qué canales de comunicación utilizan internamente en la organización?
Marque con una X.

- Formales (constituyen el conjunto de vías establecidas por donde va el flujo de información relacionada entre las diversas áreas de la empresa).....

- Informales (son aquellos que se dan de boca en boca a través del personal).....

2. De los canales de comunicación que más utiliza y las respuestas que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que esos mejorarían la comunicación interna?

Sí.....

No.....

¿Por qué?.....



3. ¿Utilizan canales de comunicación para comunicarse internamente?

Sí.....

No.....

4. ¿Cree usted que esos canales mejorarían la comunicación interna?

Sí.....

No.....

¿Por qué?.....

5. De las herramientas que están a continuación, señale en orden secuencial:
¿cuál o cuáles son las que más se utilizan internamente en la empresa?

1. Intranet.....

2. Boletines.....

3. Cartelera.....

4. Correo electrónico.....

5. Otras.....

6. De las herramientas que más utiliza y las respuestas que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que esas mejorarían la comunicación interna?

Sí.....

No.....

¿Por qué?.....

7. ¿Considera usted que la información que se les envía al público interno es?:

a) Importante e interesante.....

b) Nada importante.....

c) Inapropiado.....

8. De la respuesta que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que eso mejoraría la comunicación interna? Marque con una X.

Sí.....

No.....

¿Por qué?.....

9. Priorice, ¿de qué manera se organizan los trabajadores de la EMAC EP para conocer las diferentes actividades: culturales, sociales y/o educativas?

• Reuniones.....



- Boletines informativos.....
- Correos.....
- Mensajes.....

10. De las respuestas que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que esas mejorarían la comunicación interna? Marque con una X.

Sí..... No.....

¿Por qué?.....

11. ¿Considera usted que la comunicación interna en la EMAC EP ayuda a que los empleados tengan conocimiento de las labores que se van a realizar?

Sí..... No.....

12. De la respuesta que señaló en la pregunta anterior, ¿cree usted que esa mejoraría la comunicación interna?

Sí..... No.....

¿Por qué?.....

13. ¿Cree que las estrategias que ustedes utilizan este momento son aplicadas correctamente?

Sí..... No.....

14. En caso de haber respondido “no” en la pregunta anterior, ¿considera entonces que deberían darse otras estrategias?

Nos podría decir cuáles.....

.....
.....

15. De la respuesta que señaló en la pregunta N° 13, ¿cree usted que esas mejorarían la comunicación interna?

Sí..... No.....

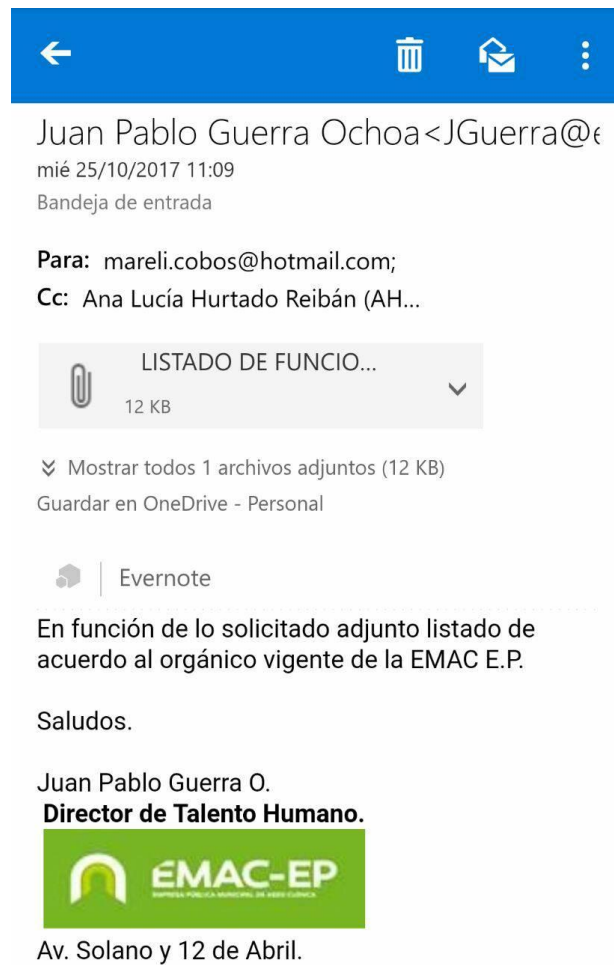
¿Por qué?.....

¡Gracias por su colaboración!



Anexo 2. Aprobación de listado de acuerdo al orgánico vigente de la EMAC EP.

- Mensaje enviado por correo electrónico sobre listado solicitado.





Anexo 3. Listado de colaboradores administrativos internos de la EMAC EP.

- Documento emitido por el Director de Talento Humano de la organización.

DIRECCION	UNIDAD / SECCION	CARGO	DESC. TIPO EMPLEADO
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD SERVICIOS GENERALES	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACION DIRECCION ADM. Y FINAN.	SECRETARIA	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACION DPTO. FINANCIERO	ASISTENTE FINANCIERO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACION DPTO. FINANCIERO	JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD ADQUISICIONES	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD FACTURACION Y RECAUDACION	ANALISTA DE FACTURACIÓN Y RECAUDACIÓN	SERVIDOR DE CARRERA



DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN DPTO. ADMINISTRATIVO	JEFE DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD ADQUISICIONES	ANALISTA DE ADQUISICIONES	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	DPTO. COMERCIALIZACIÓN Y CARTERA	JEFE DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD SERVICIO AL CLIENTE	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	UNIDAD TESORERÍA	TESORERO	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	ADMINISTRACION DIRECCION ADM. Y FINAN.	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRACION DIR. TALENTO HUMANO	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	UNIDAD SEGURIDAD OCUPACIONAL	ASISTENTE DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCION JURIDICA	ADMINISTRACION JURIDICA	ABOGADO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION JURIDICA	ADMINISTRACION JURIDICA	ABOGADO ENCARGADO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCION JURIDICA	ADMINISTRACION JURIDICA	DIRECTOR DE ASESORIA JURIDICA	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACIÓN DIRECCIÓN	DIRECTOR TECNICO ENCARGADO	SERVIDOR DE CARRERA



	TÉCNICA		
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACIÓN DIRECCIÓN TÉCNICA	ASISTENTE TECNICO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACION DPTO. ASEO Y RECOLECCIÓN	JEFE DPTO DE ASEO RECOLECCION Y RECICLAJE (E)	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACIÓN DPTO. DISPOSICIÓN FINAL	JEFE DEL DPTO DISP FINAL Y DESECHOS PEL ENCARGADO	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACIÓN DIRECCIÓN TÉCNICA	SECRETARIA	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	TECNICO DE RECICLAJE	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR DE CARRERA
DIRECCIÓN TECNICA	ADMINISTRACIÓN DPTO. AREAS VERDES	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AREAS VERDES	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
DIRECCIÓN TECNICA	UNIDAD RECICLAJE	PROMOTOR SOCIAL	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
GERENCIA	DPTO.	ANALISTA DE	SERVIDOR DE



	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	SISTEMA DE GESTIÓN	CARRERA
GERENCIA	DPTO. TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	INGENIERO EN TECNOLOGIA INFORMATICA	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	DPTO. ASISTENCIA GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA ENCARGADA	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	DPTO. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	COORDINADOR DE NUEVOS NEGOCIOS	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	DPTO. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	DPTO. COMUNICACIÓN	ASISTENTE DE COMUNICACION	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	DPTO. TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	JEFE DEL DPTO TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	SERVIDOR DE CARRERA
GERENCIA	ADMINISTRACION GERENCIA	GERENTE EMAC-EP	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
GERENCIA	DPTO. TECNOLOGIA Y COMUNICACIONES	INGENIERO EN TECNOLOGIA INFORMATICA	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL
GERENCIA	DPTO. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	JEFE DEL DPTO DE PLANIFICACION Y GESTION	SERVIDOR NOMBRAMIENTO PROVISIONAL